

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ELIAS REGINALDO DO CARMO

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE A PARTIR DE UMA  
ORGANIZAÇÃO MILITAR**

Belo Horizonte  
2019

ELIAS REGINALDO DO CARMO

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE A PARTIR DE UMA  
ORGANIZAÇÃO MILITAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Cleverson Ramom Carvalho Silva

Belo Horizonte  
2019



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Curso de Especialização em Gestão Pública**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Elias Reginaldo do Carmo**, REGISTRO Nº **2017759621**. No dia 27/04/2019 às 15:40 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **Cleverson Ramon Carvalho Silva** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( ) APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

( ) NÃO APROVADO

84 pontos (oitenta e quatro) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 27/04/2019.

Prof. Cleverson Ramon Carvalho Silva  
(Orientador(a))

Ramon C.

Prof(a). Daniel Francisco Bastos Monteiro

Daniel F.B. Monteiro

Prof(a). Simone Evangelista Fonseca

Simone E. Fonseca



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Curso de Especialização em Gestão Pública

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) Elias Reginaldo do Carmo , número de matrícula 2017759621.

Modificações solicitadas:

Usar melhor da literatura utilizando autores especialistas do tema. Ajustar o título e o resumo. Conduzir a introdução de maneira mais impessoal. Ident

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o(a) orientador(a) responsável pela correção final.

Ramon C.  
Prof(a). Cleverson Ramon Carvalho Silva  
(Orientador(a))

Assinatura do(a) aluno(a): Elias Reginaldo do Carmo

Atesto que as alterações exigidas  Foram Cumpridas  
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 4 de maio de 2019

Professor Orientador

Ramon C.  
Assinatura

## SUMÁRIO

1	Introdução.....	8
2	Revisão da literatura.....	9
2.1	Teorias Motivacionais.....	10
2.1.1	Teoria da hierarquia de Maslow .....	11
2.1.2	A teoria dos dois fatores de Herzberg. ....	12
3	Metodologia .....	14
4	Resultados .....	16
5	Considerações finais.....	23
	Referências .....	24

## **Resumo**

A motivação é um dos grandes desafios dos tempos modernos, principalmente na Administração pública. Entendemos que um funcionário motivado, produz melhor, é mais comprometido e presta um serviço de melhor qualidade. Lançando ótica sobre as principais teorias motivacionais, este trabalho buscou analisar o nível de satisfação dos servidores do 4º GAAe (Quarto Grupo de Artilharia Antiaérea), identificando os fatores preponderantes para a satisfação e insatisfação no trabalho. A justificativa para escolha do tema consiste em sua contemporaneidade, além da expectativa de contribuir para o âmbito acadêmico. O método de pesquisa empreendido foi natureza quali-quantitativa com aplicação de questionário estruturado para militares do Núcleo Base do 4º Grupo de Artilharia Antiaérea. De uma forma geral apuramos que os militares encontram-se motivados, no entanto destacamos fatores como: reconhecimento pelo trabalho, oportunidade de progresso na carreira, qualificação profissional e condições de trabalho como necessidades a serem supridas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, motivação, administração pública.

## **Abstract**

Motivation is one of the great challenges of modern times, especially in public administration. We understand that a motivated employee, produces better, is more committed and provides a better-quality service. Launching an overview of the main motivational theories, this work sought to analyze the level of satisfaction of the servers of the 4th GAAe (Fourth Group of Anti-Aircraft Artillery), identifying the preponderant factors for satisfaction and dissatisfaction in the work. The justification for choosing the theme consists of its contemporaneity, in addition to the expectation of contributing to the academic field. The research method was qualitative and quantitative with the application of a structured questionnaire for military personnel from the Base Nucleus of the 4th Anti-Aircraft Artillery Group. In general, we find that the military are motivated, but we highlight factors such as: recognition for work, opportunity for career progression, professional qualification and working conditions as needs to be met.

**Keywords:** people management; motivation; public administration

## 1 Introdução

O ser humano é um animal movido pelo desejo, suas necessidades estão além de saciar a fome, segurança e abrigo. Diferente dos demais, somos animais simbólicos que definem seu comportamento a partir de um sistema de símbolos e representações do real. É essa característica existencial humana que define a nossa cultura, é por meio dela que compreendemos a motivação para trabalhar, estudar ou viver em sociedade. Qualquer ato que exija um movimento para alcançar algo será justificado por questões biopsicossociais, que embasam vários estudos sobre motivação.

Antes mesmo da história ser escrita o ser humano se move por fatores motivacionais, e são eles que fazem o indivíduo caminhar ou prostrar-se em sua jornada pela vida. Nos dias atuais não é diferente, a motivação permanece como um importante elemento para compreendermos a ação do homem na natureza.

Considerando a capacidade humana de gerar mudanças por meio do trabalho, esta pesquisa busca algumas explicações a respeito do comportamento das pessoas no setor público, mais especificamente os militares do 4º GAAe (Quarto Grupo de Artilharia Antiaérea). Este grupo é uma unidade do Exército Brasileiro, localizada na cidade de Sete Lagoas -MG.

Mesmo sendo um estudo que aborda as peculiaridades da vida militar, nada impede que os princípios e práticas aqui colocadas possam transcender os muros dos quartéis e alcançar outros setores da Administração Pública. Entendemos que compreender fatores motivacionais é um trabalho árduo, pois, a depender do contexto e de inúmeros outros elementos, o que serve de motivação para uma pessoa pode ou não motivar outro indivíduo.

Vale ressaltar que a justificativa para estudos nessa área é o ganho com a produtividade do trabalhador, afinal, o principal beneficiado com o funcionário público motivado é a população em geral. Um agente público motivado é capaz de externar suas melhores competências e qualidades o que traz novo arranjo e interpretação ao serviço prestado, criando um círculo virtuoso no sistema da administração.

A administração pública deve desenvolver suas atividades buscando a satisfação do cidadão/usuário dos serviços públicos, com foco nos resultados e com vistas à uma organização eficaz e eficiente. Para alcançar tal objetivo, é de fundamental importância que haja servidores motivados e comprometidos com o serviço público, uma vez que a razão de existir do Estado é



o cidadão, e a esse deve sempre ser disponibilizada a melhor experiência.

O gestor público, além de cidadão, é o elo entre o governo a sociedade, por isso a necessidade do funcionário motivado e satisfeito. Ocorrendo isso, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com maior eficácia, aprimorando rotinas e melhorando a qualidade dos serviços prestados à população. (OLIVEIRA, SILVA,2012)

A escolha do tema justifica se pela relevância no contexto atual da Administração pública, pela convivência diária no setor e ainda pela melhora na interação com pessoas das mais diferentes áreas da administração. Sabemos que não há uma teoria única que dê conta da enorme variedade de comportamentos presentes nas organizações, empiricamente é extremamente difícil medir e ou avaliar esses fatores nas organizações públicas.

Dentre os estudiosos da motivação destacaremos Maslow e Herzberg, autores que que muito influenciaram na construção das bases do Comportamento Organizacional.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar o nível de satisfação dos servidores do 4º GAAe (Quarto Grupo de Artilharia Antiaérea), identificando os fatores preponderantes para a satisfação e insatisfação no trabalho. Esta análise será feita através de questionários, tentaremos adicionalmente, o estudo de características e perfis associados à percepção da satisfação no trabalho.

Nosso estudo está organizado em seis seções. A seção 1 apresenta a introdução com a definição do nosso objetivo geral, a seção 2 apresenta a revisão da literatura, a seção 3 faz uma breve abordagem de algumas teorias motivacionais, a seção 4 apresenta a metodologia adotada neste trabalho, a seção 5 apresenta os resultados obtidos e finalmente a seção 6 apresenta as conclusões a que se pode chegar até o presente momento.

## **2 Revisão da literatura**

Esta abordagem inicial tem por objetivo subsidiar teoricamente o estudo que será realizado no trabalho, e dentro do possível, dar suporte as conclusões que esperamos alcançar. A revisão de literatura está dividida em 03 subtópicos: motivação, teorias motivacionais (Teoria da hierarquia de Maslow e teoria dos dois fatores de Herzberg) e os desafios a motivação do servidor público.

## Motivação

Devido à importância no dia a dia das pessoas, a motivação tem sido estudada por diversas áreas do conhecimento. As teorias motivacionais formam o resultado mais efetivo destes estudos. Essas teorias começaram a ser desenvolvidas no século XX, e a partir de então, muitos estudiosos se debruçam sobre o tema na esperança de alcançar alguma teoria que tenha aplicação prática e imediata.

Robbins (2009, p. 132) define motivação “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Maximiano (1995, p.318) reforça que motivação “[...] indica o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação no comportamento.”

Gerir os recursos humanos, mantê-los motivados e proporcionar boas condições de trabalho, são fatores chave para garantir níveis de desempenho elevados, além disso, compreender a motivação humana é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e até mesmo dos países. (GALHANAS, 2009, p.06).

No que se refere à questão da motivação no serviço público, muitos têm a imagem de que o funcionário público não trabalha, ou não gosta de trabalhar, entendem que eles buscam somente privilégios individuais sem atentar para as necessidades da população como um todo. Uma hipótese para o aparente desinteresse do trabalhador público é o insulamento burocrático, são tantas formalidades, papéis, carimbos, formulários e procedimentos que faz com que o consumidor do serviço público tenha esta sensação. Temos também outros fatores, tais como a incompetência de gestão, ausência de capacitação e falta de processos adequados para melhor funcionamento da máquina pública.

### 2.1 Teorias Motivacionais

Grande parte da teoria clássica da administração foi escrita por pensadores que compreendiam as organizações como uma grande máquina, e os trabalhadores como fatores de produção que deviam ser vigiados e controlados. Tal como terra e capital a mão de obra era o fator trabalho incorporado à linha de produção.

No entanto as coisas mudariam com uma teoria surgida nos Estados Unidos denominada Teoria das Relações Humanas. Esta teoria surgiu como consequência imediata das conclusões obtidas em uma experiência na cidade de Chicago, conhecida como a experiência de Hawthorne e foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração.

Liderado pelo australiano Elton Mayo este trabalho entrevistou mais de 20 mil funcionários para tentar descobrir quais os sentimentos os levavam a sentirem se satisfeitos na empresa e como isto estava relacionado ao trabalho e concluiu que “o aumento da produtividade era decorrente não dos aspectos técnicos do experimento, mas da dimensão social do ser humano. Uma vez em grupos experimentais, as pessoas sentiam-se valorizadas pela empresa.” (BUENO, 2002, p.05). A partir daí surgiram novos itens de estudo da administração, que mudaria a visão dos gestores em relação ao trabalhador.

#### 2.1.1 Teoria da hierarquia de Maslow

A teorias das necessidades de Maslow parte do princípio de que os motivos do comportamento humano nascem do próprio indivíduo, sendo alguns conscientes e outros não. (CHIAVENATO. 1997)

Segundo Maslow, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. Nessa teoria podemos destacar pelo menos cinco grupos que são chamados de necessidades básicas, são eles: Fisiológicas; de segurança; de amor; de estima e de auto realização.

Estas necessidades são arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Um ponto central desse raciocínio é a ideia de que as pessoas estão num processo de desenvolvimento permanente, ou seja, tendem a avançar ao longo das necessidades, “buscando satisfazer uma após outra, e orientando-se para auto realização” (MAXIMIANO. 1995.p, 322). De acordo com Maslow o menor nível de insatisfação nesta hierarquia será o referencial na consciência do indivíduo.

Lobos (1975) nos informa que esta teoria tem grande aceitação, segundo ele a “hierarquia das necessidades básicas de Maslow tem gozado de um amplo apoio, incluindo o dos cientistas sociais”. Uma razão para isso reside provavelmente em sua validade de "sentido comum". Como teoria motivacional, entretanto, a hierarquia de necessidades básicas sofre das seguintes debilidades:

1. As "necessidades básicas" são difíceis de articularem desde um ponto de vista operacional. Em consequência, qualquer prova empírica das mesmas é problemática.

2. A teoria não considera adequadamente as exceções que se produzem quando a conduta de um indivíduo viola as expectativas pressupostas pela ordem hierárquica.

Mesmo com as críticas, estas necessidades hierárquicas “tiveram impacto como teoria e talvez ainda mais como variáveis em explicações mais gerais do fenômeno da motivação no trabalho” (LOBOS, 1975, p, 19).

Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.



Fonte: adaptação (CHIAVENTATO, 1997)

Robbins (2005 *apud* Souza 2018, p.26) coloca que a abordagem de Maslow teve grande reconhecimento, segundo ele, isso se refere à lógica intuitiva e à facilidade que o conceito oferece para entendimento, não sendo o suficiente para que a teoria alcançasse o *status* de imortal, pois é constatado que o autor não demonstra comprovação empírica substancial o bastante, e vários outros estudos não conseguiram encontrar alicerces consideráveis para sustentá-lo.

### 2.1.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg.

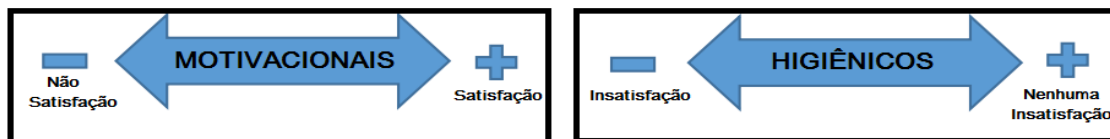
Um corolário interessante do trabalho de Maslow é a teoria dos dois fatores de Herzberg. Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, para ele a

motivação das pessoas depende de dois fatores.

Figura 2: Teoria dos Dois fatores de Herzberg

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



Fonte: KOTLER, 2004.

Os fatores Higiênicos são aqueles que criam um clima psicológico e material saudável, por exemplo, quanto melhor o relacionamento entre colegas e supervisor, melhor será esse ambiente – “mais higiênico o ambiente, porque melhores condições de sanidade no contexto do trabalho[...] consequentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.” (MAXIMIANO, 1995 p.328).

De acordo com Candido (2006, p.12)

O trabalho de Herzberg era aplicado em situações reais de trabalho, tendo por base entrevistas realizadas com diversos trabalhadores industriais de Pittsburgh, perguntando aos entrevistados sobre o que os agradava e o que os desagradava nas empresas onde trabalhavam e sua teoria foi exposta de maneira simples, de fácil compreensão, à altura dos membros das organizações.

Trewata e Newport (1982, p. 419) reforça que esta teoria “indica que a responsabilidade, o próprio trabalho e o progresso são as condições mais importantes que contribuem para satisfação duradoura na posição ocupada.”

A análise desta teoria coincide com a análise da teoria da hierarquia das necessidades, pois apesar de ênfases distintas, ambas concluem que a realização é o fator mais importante da motivação.

Ao caracterizar a diferença entre esses dois fatores, Herzberg pretende demonstrar que não basta oferecer fatores de higiene para se obter motivação. Atendidos os fatores

periféricos está se garantindo apenas o bem-estar físico das pessoas. É necessário ir, além disso, e oferecer às pessoas oportunidade de garantir sua chegada aos objetivos de satisfação interior, responsáveis pela verdadeira motivação. Todos esses fatores intrínsecos pertencem a um tipo de necessidades de mais alto nível e não de necessidades primárias consideradas como básicas à subsistência física. Isso ressalta a importância de um estudo mais específico a respeito de quais os efeitos dos diferentes tipos de reconhecimento a empresa podem oferecer aos seus empregados. (BERGAMINI,1998. p.13).

No entanto, como em qualquer teoria, nem tudo é de fácil aplicação, segundo Lobos (1975, p.19) o enfoque de Herzberg apresenta debilidades importantes que têm sido largamente discutidas. Segundo ele, a metodologia em que se baseia a teoria é discutível, e informa que em uma reanálise posterior dos dados de Herzberg resultou contraditória, particularmente no que se refere ao papel do "salário" como agente e apresentou inconsistências a respeito de outras evidências da pesquisa original. Outro fator bastante criticado nesta teoria é o fato de a amostra original ter sido composta por engenheiros e cientistas o que pouco representava a população de colaboradores.

### **3 Metodologia**

O *locus* pesquisa foi o 4º GAAAE (4º Grupo de Artilharia Antiaérea) unidade do Exército Brasileiro localizada na cidade de Sete Lagoas, MG. Este grupo tem como missão realizar a defesa antiaérea no âmbito da defesa aeroespacial brasileira e participar da segurança integrada no Comando Militar do Leste. Nesta unidade das forças armadas trabalham 120 militares do denominado núcleo base ou NB.

O núcleo base é composto pelos militares integrantes do Quadro Especial (QE) e pelos cabos e soldados estabilizados ou que têm o tempo de serviço militar prorrogado, os chamados engajados e reengajados. Em sua grande maioria ficam no Exército, por oito ou nove anos. Estes militares se ocupam as mais diversas funções. Desde a lavagem de um banheiro, passando pelo rancho, pela burocracia sistêmica, até a operação de modernos radares e lançadores de mísseis.

Deste universo foi pesquisada uma amostra de 30 pessoas. cremos que esta amostra seja suficiente para estimar o perfil da população do Núcleo Base como um todo.

A opção pelos militares deste efetivo foi em razão deles serem a força motriz de da maioria

das unidades das forças armadas, são eles que têm a responsabilidade de auxiliar na formação dos novos integrantes, passando para esses os valores, deveres e ética militar.

Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa será básica, já em sua abordagem esta se constituirá uma pesquisa de cunho quali-quantitativo. Quantitativa no tratamento dos dados, e qualitativa na sua interpretação e análise.

Segundo Ensslin e Vianna (2008, p.08) a pesquisa “quali-quantitativa pode ser utilizada para explorar melhor as questões pouco estruturadas, os territórios ainda não mapeados, os horizontes inexplorados, problemas que envolvem atores, contextos e processos”. Os autores ainda observam que abordagem quali-quantitativa não é oposta ou contraditória em relação à pesquisa quantitativa, ou a pesquisa qualitativa, mas de necessária predominância ao se considerar a relação dinâmica entre o mundo real, os sujeitos e a pesquisa.

Esta também é uma pesquisa de caráter descritivo, em que o objetivo é a descrição das características de determinada população ou fenômeno (MARCONI & LAKATOS, 2003). Utilizaremos a coleta de dados com a criação e validação de um questionário com questões fechadas abordando questões como índice de satisfação dos funcionários e correlatas.

Entre as técnicas de coleta de dados disponíveis optamos pelo questionário. O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” Entre as vantagens que o citado autor destaca no questionário podemos destacar: o anonimato das respostas, a liberdade das pessoas responderem no momento que julgarem mais conveniente. Como desvantagem destacamos o número pequeno de perguntas, pois é sabido que questionários grandes dificilmente são respondidos. Ressaltamos também como ponto desfavorável a questão de o questionário proporcionar resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito pesquisado.

Aos pesquisados foi solicitada a avaliação de doze afirmativas, considerando a realidade do trabalho, onde cada um manifestou seu nível de concordância com as afirmações. Quando se aplica um questionário estruturado, pretende-se medir aspectos como atitudes ou opiniões do público-alvo, e isso geralmente é possível com a utilização de escalas.

Dentre as várias escalas existentes para medir atitudes, uma das mais utilizadas em pesquisas é a escala Likert. Foi criada pelo educador e psicólogo Rensis Likert em 1932, quando recebeu seu Ph.D. em psicologia pela Universidade de Columbia. Em sua tese, Likert realizou um levantamento usando uma escala de um a cinco pontos, tendo resultado numa escala de pesquisa (Escala de Likert) como um meio de medir atitudes, e demonstrou que podia captar mais informações do que usando os métodos concorrentes. (BERMUDES.W *et al*, 2016)

O método aqui considerado consiste em escrever uma única afirmação e pedir respostas em uma escala de concordância em cinco níveis, sendo, em princípio mais fácil e simples para redigir e para analisar. (MCCLELLAND, 1976).

As opções de respostas são: **1. discordo totalmente; 2. discordo; 3. indiferente; 4. concordo; 5. concordo totalmente.**

Foi solicitado a cada participante que classificasse as afirmativas de acordo com a realidade do dia a dia no ambiente de trabalho e cremos que estas respostas foram capazes de apurar o que buscamos no escopo deste trabalho.

#### **4 Resultados**

O movimento de reforma e modernização da gestão no setor público brasileiro nas últimas décadas tem se pautado na lógica da administração pública gerencial, esse modo de administrar contempla a adoção de ferramentas de gestão provenientes de empresas privadas, como a definição de metas e a concessão de recompensas extras aos funcionários.

Apesar da ampla utilização na iniciativa privada, o uso de metas e recompensas na administração pública é relativamente recente. Talvez em decorrência disso, tais ferramentas são ainda pouco exploradas na pesquisa e na literatura de gestão pública. Também não consta a existência da influência das metas e das recompensas na motivação dos funcionários públicos do Brasil (RODRIGUES *et al*, 2014, p.255).

Cabe ressaltar que ações de valorização profissional do servidor, principalmente aquelas voltadas para suas atividades no cargo, tendem a diminuir a rotatividade, não só pela estabilidade garantida legalmente (CAFFÉ FILHO; GONÇALVES; SANTOS, 2017).



Sabedores das complexidades do ser humano e suas peculiaridades, e da dificuldade de se chegar a um consenso sobre a motivação humana, conseguimos apurar os resultados que podem ser auferidos a seguir.

Foram aplicado o seguinte quadro de perguntas aos militares:

Tabela 1: Questionário motivacional

<b><u>Motivação dos militares NB do 4º GAA Ae.</u></b>					
Legenda: DT = discordo totalmente; D = discordo; I = indiferente; C = concordo; CT = Concordo totalmente;					
	DT	D	I	C	CT
1. Gosto de trabalhar no 4º Grupo de Artilharia Antiaérea					
2. Tenho um trabalho desafiador e interessante					
3. Entendo que tenho o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo					
4. Meu trabalho me oferece oportunidades de progresso na carreira					
5. Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho					
6. Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidades de Crescimento pessoal.					
7. Meu trabalho condiz com minha qualificação profissional					
8. Tenho bom relacionamento com meus superiores hierárquicos					
9. Tenho uma vida pessoal satisfatória					
10. Tenho boas condições de trabalho					
11- Tenho assistência de saúde adequada					
12- Sinto me valorizado pela sociedade civil					

**Fonte:** Adaptação (JUNIOR E OLIVEIRA, 2009)

Foram colocadas questões que abrangem dados da pirâmide das necessidades hierárquicas elencadas por Maslow bem como a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Tabela 2: Classificação comparativa das afirmativas entre Herzberg e Maslow

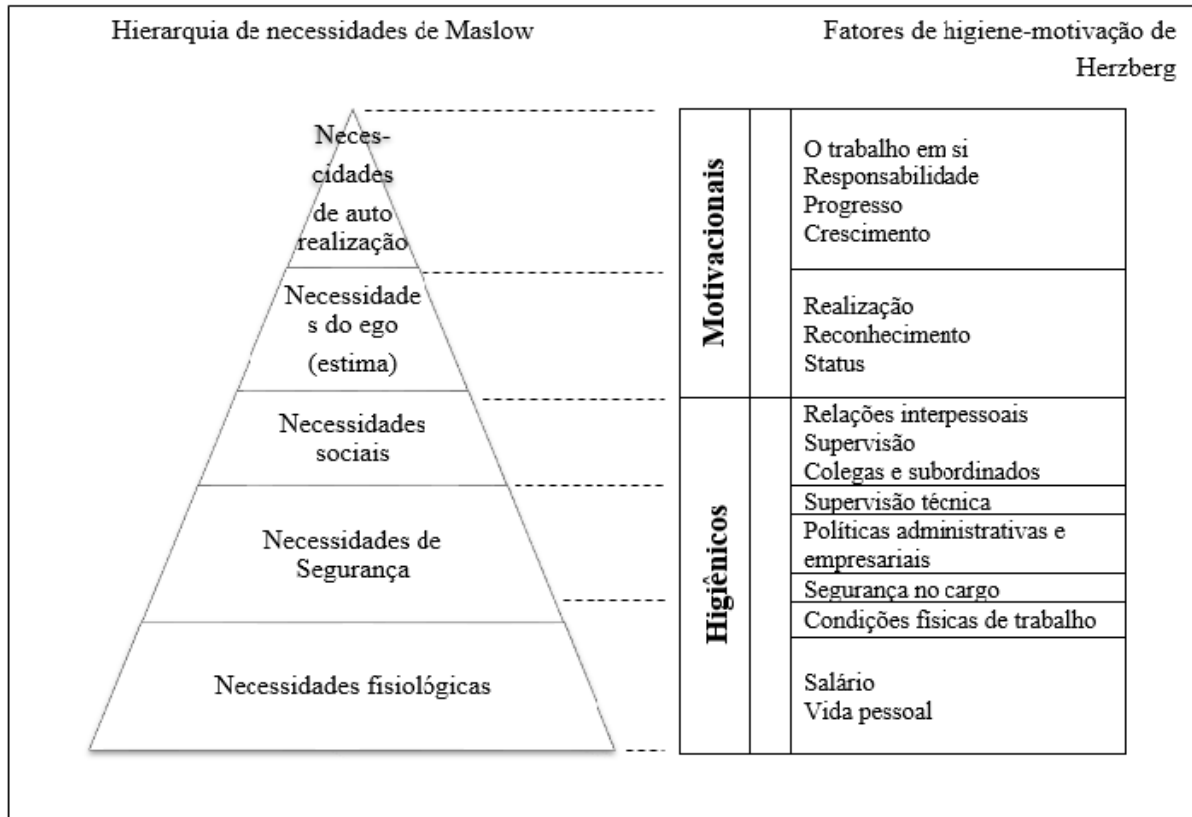
Afirmativas	Fatores Herzberg	Necessidades Maslow
1. Gosto de trabalhar no 4º Grupo de Artilharia Antiaérea	Condição de trabalho	Segurança
2. Tenho um trabalho desafiador e interessante	Trabalho em si	Auto realização
3. Entendo que tenho o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo	Reconhecimento pelo trabalho realizado	Estima
4. Meu trabalho me oferece oportunidades de progresso na carreira	Progresso	Auto realização
5. Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho	Responsabilidade	Auto realização
6. Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidades de Crescimento pessoal.	Crescimento	Auto realização
7. Meu trabalho condiz com minha qualificação profissional	O trabalho em si	Auto Realização
8. Tenho bom relacionamento com meus superiores hierárquicos	Relacionamento	Necessidades sociais
9. Tenho uma vida pessoal satisfatória	Vida Pessoal	Fisiológicas
10. Tenho boas condições de trabalho	Condições de trabalho	Fisiológicas
11- Tenho assistência de saúde adequada	Benefícios sociais	Segurança
12- Sinto me valorizado pela sociedade civil	Reconhecimento	Estima

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Para Chiavenato (1997,p.92) “As abordagens de Maslow e Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano. Não obstante, apresenta também importantes diferenças”

Trazemos a figura a seguir para que o leitor tenha uma visão mais clara sobre as semelhanças e diferenças entre as teorias.

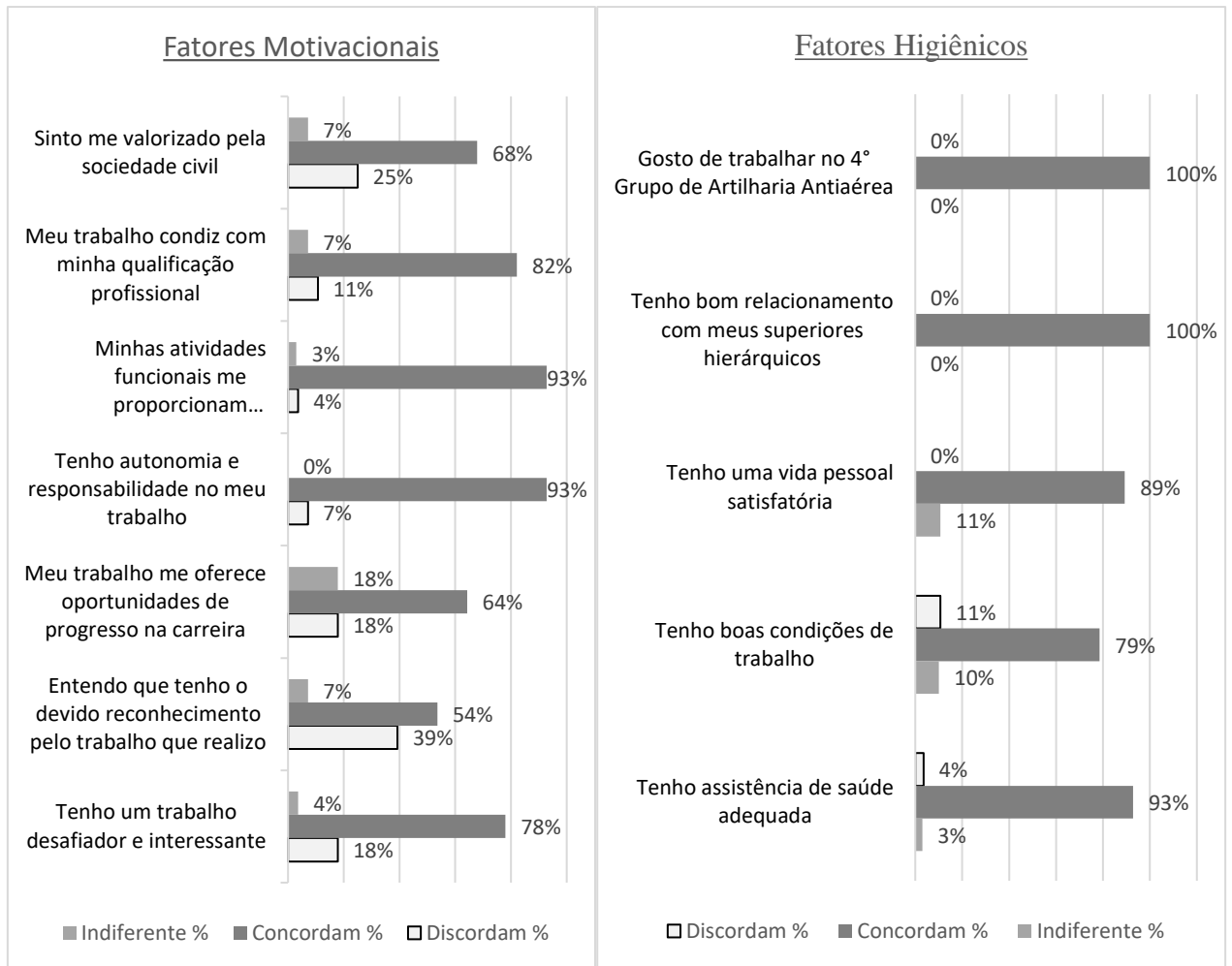
Figura 3 – Comparação entre os modelos de motivação de Maslow e Herzberg.



Fonte: adaptação (DAVIS, 1977)

Adotando como referência a teoria dos 2 fatores, o gráfico a seguir mostra o resultado da avaliação coletada por meio de questionários. Para Herzberg, todas as necessidades tem suas influencias sobre o indivíduo, mesmo aquelas que não são percebidas imediatamente (fatores higiênicos), tais necessidades não motivam, mas a ausência delas tem a faculdade de desmotivar. Neste caso irão afetar de forma negativa a produtividade. Já a presença dos fatores motivacionais afeta positivamente os colaboradores, são estes fatores que trazem desafios aos trabalhadores, amentam o grau de responsabilidade e conseqüentemente geram satisfação.

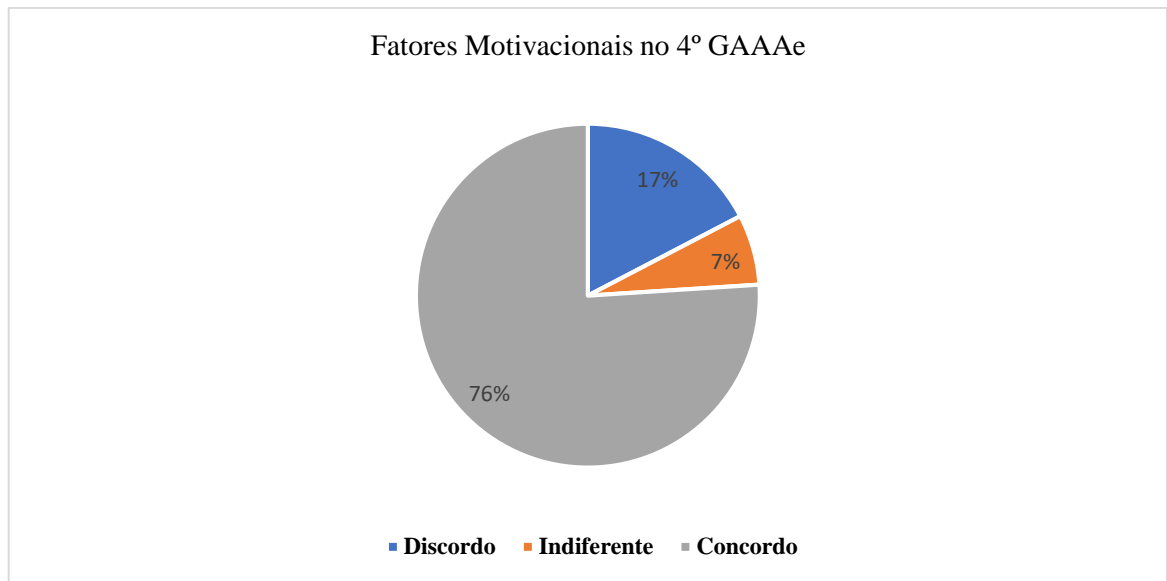
Gráfico 1: Resultado dos valores motivacionais e higiênicos de Herzberg



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o gráfico acima, podemos interpretar que em um primeiro momento, considerando os fatores motivacionais de Herzberg, o resultado é bastante positivo, destaque para autonomia e responsabilidade com 93% de aprovação. O destaque negativo fica para a opção “reconhecimento pelo trabalho realizado” com apenas 54% dos entrevistados concordando que são reconhecidos, resultado bem aquém das demais alternativas:

Gráfico 2: fatores motivacionais:

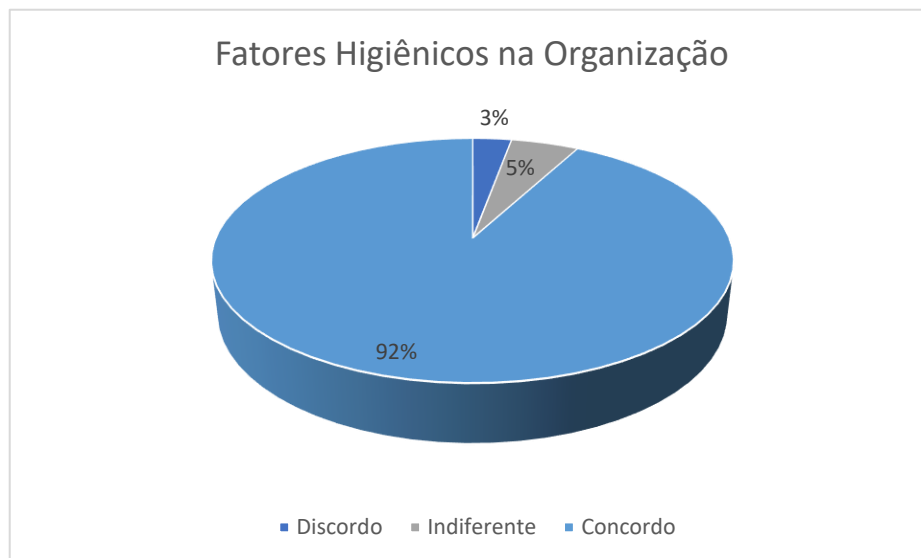


**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Já em relação aos fatores higiênicos ou perspectiva ambiental podemos destacar que, quando os fatores são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e quando precários, provocam a insatisfação. (CHIAVENATO, 2000).

Na análise dos fatores higiênicos, podemos analisar de uma forma geral que os militares estão não insatisfeitos com a maioria dos quesitos colocados, ou seja, o ambiente de trabalho não está trazendo-lhes desmotivação.

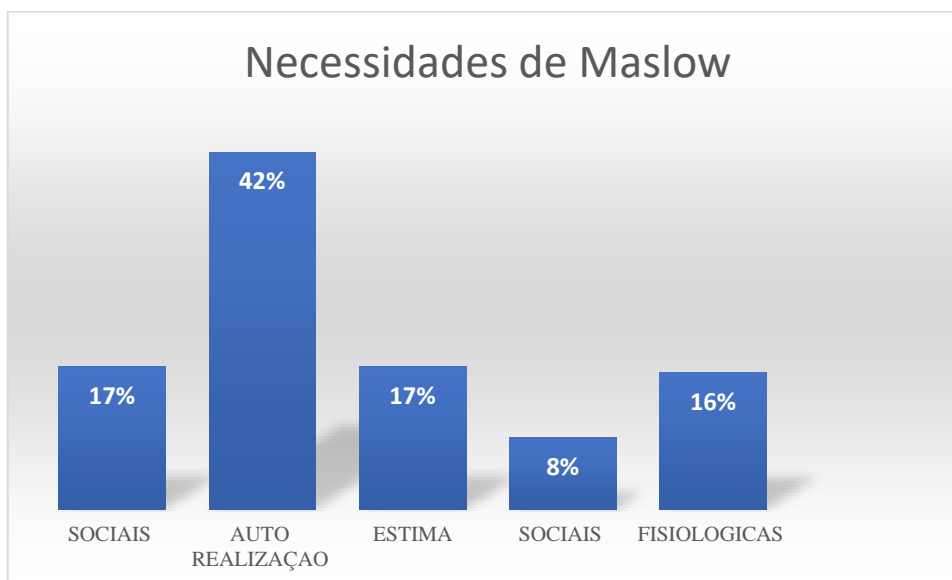
Gráfico 3: Fatores higiênicos



**Fonte:** Elaborado pelo autor

A seguir, o desempenho dos entrevistados na percepção da Teoria das Necessidades de Maslow no ambiente de trabalho pesquisado. Podemos observar que na amostra pesquisada a maioria, ou seja 42%, estão satisfeitos ou buscando suprir as necessidades do topo da pirâmide.

Gráfico 3: Resultado dos valores na hierarquia de necessidades de Maslow



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Diante do exposto, os fatores mais críticos a serem trabalhados no quesito motivação são, reconhecimento pelo trabalho, oportunidade de progresso na carreira e qualificação profissional. Podemos perceber estes fatores estão de alguma forma ligados.

Propomos como mecanismos de intervenção nos itens analisados acima o seguinte: A ampliação de responsabilidades dentro da competência de cada indivíduo, disponibilizar informações relacionados a concursos públicos e possibilidades de crescimento na carreira militar e na administração pública como um todo. Em relação a qualificação profissional, sugerimos a renovação ou criação de parceria com o sistema S (SESC, SESI, SENAI...), universidades e instituições públicas, bem como possibilidade de tutoria nesse sentido.

Já o item a ser trabalhado nos fatores higiênicos, destacamos as condições de trabalho que ficou com a avaliação mais baixa. Neste caso o ideal seria ouvir os funcionários e dar um feedback adequado, e que se realize trabalhos voltados para correção deste fator.

Tabela 3 – Síntese da análise, entraves e soluções.

Aspectos analisados	Entraves	Possíveis soluções
Fatores Motivacionais	Falta de reconhecimento	Uma solução proposta por Herzberg neste caso seria a ampliação de responsabilidades bem como os desafios das tarefas e objetivos.
	Oportunidade de progresso na carreira	Disponibilizar para todos as informações relacionadas a concursos tanto a nível nacional quanto dentro da própria força. Se possível disponibilizar tutoria neste sentido
	Qualificação profissional	Orientar e fomentar meios para qualificação profissional dos militares, tais como parcerias com outras instituições, universidades, etc.
Fatores Higiênicos	Más condições de trabalho	Ouvir as partes e dar um feedback adequado, colocando as peculiaridades das Forças Armadas e do setor público.

**Fonte:** Elaborada pelo autor

## 5 Considerações finais

Qualquer organização, seja pública ou privada, necessita de pessoas motivadas. No Exército Brasileiro não é diferente. Em um mundo de inquietações e busca constante por satisfação e realização pessoal, torna se imperativo que tenhamos equipes motivadas e proativas na Administração Pública. Observar e descobrir o que um funcionário valoriza em um ambiente de trabalho possivelmente seja a chave para mantê-lo motivado, vale destacar ainda que, como bem colocou Bergamini (2009, p.17) “estar motivado não deve ser confundido com situações em que se experimenta momentos de alegria, de entusiasmo, de bem-estar ou de euforia”.

O comportamento humano é um processo contínuo, complexo e se observarmos podemos entender que também é cíclico. Principalmente em se tratando das necessidades humanas que de forma ilimitada, sempre se renovam. Bauman em sua teoria da modernidade líquida, critica a “fluidez” com que as coisas acontecem e destaca a busca constante do ser humano por uma satisfação instantânea. Para ele “As modas vêm e vão com velocidade estonteante, todos os objetos de desejo se tornam obsoletos, repugnantes e de mau gosto antes que tenhamos tempo de aproveitá-los.” (BAUMAN, 2001, p. 203).

Com base nas teorias apresentadas e nos dados levantados na pesquisa de campo pode-se concluir que os fatores higiênicos preponderam sobre os fatores motivacionais na organização analisada, bem como a auto realização se sobressai, se referenciarmos a hierarquia das necessidades de Maslow. cremos que, em relação a amostra selecionada, o objetivo foi

atingindo.

No entanto é de grande prudência ressaltar, que fatores diversos interferem na motivação do profissional, pois um ser autônomo e pensante está em uma busca infinita por sua satisfação e autoestima.

A qualidade da análise ficou comprometida a princípio pelo teor controverso encontrado nas respostas. Apesar das frequentes reclamações sobre chefia e ambiente de trabalho, isto não se refletiu na pesquisa. Talvez o fato de o questionário ter sido aplicado em um ambiente militar possa ter interferido, bem como, apesar de infundado, o temor de alguma represália, já que um dos pilares das Forças Armadas é a hierarquia e disciplina.

Um outro problema a se colocar é com questionário tipo likert, o problema com categoria do meio é que o respondente tende a selecionar essa resposta quando não sabe ou não tem experiência. Pessoas confundem a categoria neutra como “não sei” ou “não aplico” (AKINS, 2002. *apud* ALEXANDRE *et al* 2003). O que pode distorcer o resultado global.

Portanto esta pesquisa não tem a pretensão de ser conclusiva, recomenda-se pesquisas futuras para aprofundar e incentivar o empreendimento de trabalhos que contribuam para o avanço dos temas estudados, principalmente no âmbito das Forças Armadas, ampliando as discussões e a consolidação da teoria relativa às variáveis estudadas.

Por fim, estes resultados potencializam a análise dos diversos pesquisadores do tema motivação, que exaltam sua complexidade e declaram que se está longe de haver qualquer consenso sobre sua conceituação e aplicação.

## Referências

ALEXANDRE JWC, ANDRADE DF, VASCONCELOS AP, et al. **Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item**. 23º Encontro Nac de Eng de Produção; 2003; Ouro Preto, Brasil. Out 2003.

Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003\\_tr0201\\_0741.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0201_0741.pdf)> Acesso em 15 Abr. 2019.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil administração das motivações. **Rev. adm., empresas.**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, Mar. 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-)



75901998000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em  
27 fev. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901998000100002>.

BERMUDES, W. et al. Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. **Vértices, Campos dos Goytacazes**, p. 7-20, 2016.

CAFFÉ FILHO, H. P.; GONÇALVES, M. C. A.; SANTOS, N. L. Motivação no serviço público: a relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspectiva geral. **Id on Line Revista de Psicologia**, v.11, n. 36, julho/2017.

CHANLAT, Jean-François. **O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos**. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**, São Paulo, 4ª Edição, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto **Teoria, processo e pratica**. São Paulo: Makron Books. 2000.

CORDEIRO, Maria Inês Gonçalves Medeiros; OTTE, Janete; SANTOS, Elaine dos, NOVO, Luciana Florentino; SERPA, Rodrigo. **Desafios da Gestão Pública Contemporânea: Uma Análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense – IFSUL**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97661>>. Acesso em: 07 Mar. 2019

DE OLIVEIRA FARIA, Emilia; SILVEIRA, Tatiana Rodrigues. Os fatores que influenciam os egressos do curso de Secretariado Executivo trilingue da Universidade Federal de Viçosa a ingressarem no serviço público. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 1, p. 48-73, 2015.

ENSSLIN, Leonardo; VIANNA, William Barbosa. **O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção – questões epistemológicas**. **Revista Produção Online**, Florianópolis, jul. 2008. ISSN 16761901. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/28/25>>. Acesso em: 15 abr. 2019. doi:<https://doi.org/10.14488/1676-1901.v8i1.28>.

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. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1757> acesso em 27 fev. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JÚNIOR, Paulo Elias Bedran; OLIVEIRA, JLC de. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. In: **V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade**. Rio de Janeiro-Brasil. 2009. p. 2-4.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, São Paulo, 10ª Edição, 2004.

LIRA, Miguel; DA SILVA, Victor Paulo Gomes. Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: a Aplicação da Escala WPI no Contexto do Setor Público Português. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 5, n. 4, p. 171-195, 2015.

LOBOS, Júlio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Rev. adm., empres.**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 17-25, abr. 1975. Disponível em

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 07 Mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901975000200002>.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaro. **Introdução a Administração**, São Paulo, 4ª Edição Revisada e Ampliada, 1995.

OLIVEIRA, Tiago Luz; SILVA, Luís Cláudio Jesus. Motivação dos servidores públicos: um caso na saúde pública na Amazônia. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, [Sol.], v. 2, n. 1, p. 178-195, julho 2015. ISSN 2237-8057. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/745>>. Acesso em: 20 fevereiro. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.18227/rarr.v2i1.745>.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONCALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, Fev.2014. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122014000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000100011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 27 fev. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SOUZA, Gleyson Mattos de. **A Ação das Teorias de Liderança e Motivação no Contexto da Prática Organizacional**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 06, Vol. 01, pp. 54-80, junho de 2018. ISSN:2448-0959. Disponível em <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/lideranca-e-motivacao#24-Motivacao> acesso em 27 Fev. 2019.

TREWATHA, Robert Lewis e NEWPORT, M. Gene. **Administração: Funções e Comportamento**. Tradução; Auripebho Berrence Simões, São Paulo, 1ª Edição 1982.