

# MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UMA INVESTIGAÇÃO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DE ARARUNA-PB

PONTES, Maria Rizioneide Araújo<sup>1</sup>  
MEDEIROS, Luciano de Santana<sup>2</sup>

## RESUMO

A motivação é uma ferramenta essencial para que os funcionários consigam atingir metas pessoais ou da organização. Considerando a relevância desse tema para o ambiente laboral, esta pesquisa teve como objetivo geral investigar o nível de motivação dos funcionários da Secretaria Municipal de Assistência Social de Araruna-PB de acordo com a teoria das necessidades adquiridas de David McClelland. Para isso realizou-se um estudo descritivo de caráter quantitativo, com dezesseis funcionários da referida instituição. Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de um questionário dividido em duas partes, sendo a primeira com questões acerca do perfil demográfico dos entrevistados e a segunda com questões adaptadas da Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, dividida nas três dimensões: afiliação, realização e poder. Os dados foram compilados e tratados com a estatística descritiva. Após a análise dos dados, constatou-se que o perfil dominante é do sexo feminino, possuem entre 21 a 30 anos de idade, possuem ensino médio completo e tem até 02 anos de trabalho. No ambiente pesquisado, verificamos que para os funcionários as necessidades de afiliação e poder são pouco e a necessidade de realização é muito.

Palavras Chave: Motivação. Teorias da Necessidade Adquiridas. Gestão Pública.

## **Abstract**

*Motivation is an essential tool for employees to achieve personal or organizational goals. Considering the relevance of this theme to the work environment, this research had as general objective to investigate the level of motivation of the employees of the Municipal Department of Social Assistance of Araruna-PB according to the theory of needs acquired of David McClelland. For this purpose, a quantitative descriptive study was carried out, with sixteen employees of the institution. The research data were obtained through a questionnaire divided into two parts, the first with questions about the demographic profile of the interviewees and the second with questions adapted from McClelland's Theory of Acquired Needs, divided into three dimensions: affiliation, achievement and power. The data were compiled and treated with descriptive statistics. After analyzing the data, it was found that the dominant profile is female, are between 21 and 30 years of age, have completed high school and have up to 02 years of work. In the researched environment, we find that for employees the need for affiliation and power is low and the need for achievement is very high.*

*Keywords: Motivation. Theories of Need Acquired. Public administration.*

---

<sup>1</sup>Pós-Graduada em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB.

<sup>2</sup> Mestre em Administração de Empresas (UNP). Mestre em Comportamento Organizacional e Recursos Humanos (ISMT). Professor do IFPB (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba), do IESP (Instituto de Educação Superior da Paraíba) e da FATEC-PB (Faculdade de Tecnologia da Paraíba).

## 1 Introdução

A motivação é um dos fatores essenciais que impactam a qualidade do serviço público, visto que servidores motivados tendem a resolver suas atividades laborais com mais proficiência, comprometimento e agilidade, gerando resultado positivo para a organização e para si próprio.

Com o avanço tecnológico, ocorreram muitas mudanças no ambiente organizacional, e essas mudanças respaldaram no setor público, de forma que exigiu um processo de modernização, desencadeando em alterações e aprimoramentos dos setores e servidores, para que ocorra uma melhoria na prestação de serviços a população.

Diante das constantes mudanças que impactam o ambiente organizacional, nota-se a relevância das pessoas que atuam em diferentes cargos e funções, no tocante a administração e organização do setor. São as pessoas que movem e transformam a instituição, desse modo, é essencial que estes funcionários estejam motivados para com seu trabalho. Dessa forma a “eficiência, eficácia e efetividade tornam-se essenciais para o bom desempenho organizacional e, por conseguinte, para a manutenção ao longo do tempo” (FARIAS, 2015, p.10).

Um dos desafios para as organizações na atualidade é compreender quais os fatores que determinam o grau de motivação dos funcionários e como mantê-los motivados continuamente no trabalho. Para Bergue (2012) a motivação pode ser entendida como o interesse de uma pessoa para a ação. Para tanto, há diversas explicações e estilos para o indivíduo se sentir motivado tanto para a vida quanto para o trabalho. Diante do exposto, formulou-se a seguinte questão problema: qual a capacidade de motivação dos servidores da Secretaria de Assistência do Social do município de Araruna-PB?

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar a capacidade motivacional para o trabalho dos servidores da Secretaria de Assistência Social da Prefeitura Municipal de Araruna-PB, de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland. E tem como objetivos específicos: (1) Identificar o perfil dos entrevistados; (2)

Descrever a motivação dos servidores da organização de acordo com as suas necessidades básicas de afiliação, realização e poder; (3) Comparar os resultados obtidos nas três dimensões investigadas.

A teoria das necessidades adquiridas desenvolvida por David McClelland afirma que os indivíduos ao longo da vida aprendem e adquirem as necessidades humanas essenciais para sua sobrevivência, que classificou em três necessidades básicas: as necessidades de realização, poder e afiliação (ROBBINS, 2000).

A motivação foi escolhida como tema desta pesquisa pelo interesse da pesquisadora nesta área, por ser um aspecto que impacta diretamente na qualidade do serviço público. Para a instituição estudada, o resultado deste estudo poderá contribuir com informações relevantes para a tomada de decisões dos gestores públicos, no sentido de promover melhorias na motivação e comportamento organizacional dos funcionários, bem como poderá servir de alicerce para outras pesquisas que identificaram a mesma problemática.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Motivação na gestão pública

Um dos grandes desafios da gestão pública na atualidade é saber lidar com as constantes transformações sofridas no mundo do trabalho, que requer modelos gerenciais modernos, como a gestão participativa, que valoriza a atuação das pessoas no processo de tomada de decisão, contribuindo assim para o aumento da motivação e produtividade. As pessoas que atuam na gestão pública têm o papel fundamental de oferecer aos cidadãos um serviço público eficiente e de qualidade, que atenda as demandas e necessidades da população, sendo o servidor público o elemento de ligação entre o estado e a sociedade (MELLO, 2013; SILVA, 2014; VIEIRA, et. al, 2011). Desta forma, é relevante compreender como ocorre a motivação no setor público.

Para Pedroso et. al (2012, p. 62), a “motivação consiste, pois, no conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou

desequilíbrio”. Já Banov (2015) define motivação como um estímulo que gera um comportamento direcionado. O motivo que leva alguém a agir de uma forma ou de outra tem levado diversos pesquisadores e teóricos a se aprofundarem no tema: motivação no setor público (KLEIN e MASCARENHAS, 2016; RODRIGUES, NETO e FILHO, 2014; FARIAS, 2015; SILVA, 2014).

As pessoas são os principais responsáveis pelo alcance das metas organizacionais. Para tanto, precisam estar motivadas para exercerem as suas funções com o êxito esperado (CHIAVENATO, 2014). Por isso a importância do estudo da motivação no ambiente de trabalho. Para Rodrigues, Neto e Filho (2014, p. 26) “a motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo”. Desta forma, no exercício de suas funções, existem alguns fatores pelos quais os indivíduos tornam-se motivados, considerando as especificidades dos vários contextos organizacionais (KLEIN e MASCARENHAS, 2016). É na busca por externar a motivação de seus servidores que as organizações públicas alcançam os resultados pretendidos.

Na atuação do serviço público, é essencial que o servidor esteja comprometido com sua função e consciente de seu papel ético e para o bem comum, esse é um importante fator motivacional que deve ser aproveitado pelos gestores (RODRIGUES, NETO e FILHO, 2014).

## **2.2 Teorias da motivação**

Uma das questões fundamentais relacionadas ao comportamento organizacional é procurar entender as variáveis que energizam o comportamento humano, influenciando na forma de agir das pessoas e constatando a essência do que de fato os motiva. As teorias da motivação são divididas em três amplas classificações: as teorias do conteúdo estático, as teorias de processos e as teorias baseadas no ambiente. Esta pesquisa tem como modelo a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland que faz parte das Teorias da Motivação do Conteúdo Estático.

### **2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

A Teoria das Necessidades de Maslow é um dos modelos mais conhecidos de Motivação. Ele defende que as necessidades humanas podem ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis: necessidades fisiológicas, de segurança e sociais (necessidades básicas), necessidades de auto-estima e de auto-realização (necessidades secundárias). Segundo esta teoria as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes da pessoa se dedicar as necessidades de nível mais elevado (MAXIMIANO, 2005; ROBBINS, 2000).

As necessidades fisiológicas (básicas) estão relacionadas ao ser biológico, são as mais importantes, inclui a necessidade de respirar, dormir, descansar e se alimentar. As necessidades sociais esta relacionada às relações humanas como fazer parte de um grupo, receber carinho e afeto. As necessidades de estima incluem o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação, prestígio, poder e orgulho. As necessidades de auto-realização ou de crescimento incluem a realização daquilo que se quer ser e do que gosta de fazer, essa necessidade seria a necessidade mais elevada (STONER e FREEMAN, 2004; SÁ e SACHETI, 2015).

As críticas relacionadas à Teoria das Necessidades de Maslow afirmam que nem todas as pessoas são iguais e por isso possuem necessidades diferentes uma das outras e que a teoria colocou as necessidades humanas numa ordem muito rígida sem a possibilidade de inversão.

### **2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

A Teoria dos dois fatores foi proposto pelo psicólogo Frederick Herzberg, que se tornou lendário, assim como Maslow, suas obras continuam até hoje sendo referência nos estudos da motivação no trabalho. Sua teoria nasceu após entrevistas realizadas com trabalhadores da área industrial de Pittsburgh com o objetivo de identificar o grau de satisfação e insatisfação no trabalho. A partir dessa pesquisa Herzberg definiu os fatores higiênicos e motivacionais, sendo que os primeiros evitariam a insatisfação enquanto os segundos levariam a satisfação (BOWDITCH, 2006; FERREIRA, 2006).

Os fatores higiênicos ou extrínsecos localizam-se no ambiente no qual o indivíduo está inserido e relaciona-se com as condições de desempenhar as funções, incluem: salários, benefícios, clima organizacional, políticas internas. E os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com o que está dentro da pessoa, seu próprio íntimo, incluem: necessidade de reconhecimento profissional, crescimento pessoal, tarefas e ações que o trabalhador realiza dentro do trabalho (CHIAVENATO, 2014; CALDAS e FILHO, 2007).

Entre as críticas feitas ao modelo de Herzberg são de que a teoria não leva em consideração o nível de subjetividade envolvido em seus conceitos e que podem existir diferentes visões relacionadas às condições satisfatórias do ambiente de trabalho, alguns autores também consideram que a motivação e satisfação das necessidades são idéias distintas.

### 2.2.3 Teoria ERG

A teoria ERG foi proposta por Clayton Alderfer em 1969, é considerada uma revisão da Teoria das Necessidades de Maslow, o autor condensou as cinco necessidades de Maslow em três: existência, relação e crescimento. As necessidades de existência estão relacionadas com os primeiros dois níveis de Maslow, inclui os desejos materiais e fisiológicos, são necessidades mais concretas e fáceis de verificar. As necessidades de relação referem-se às necessidades sociais de Maslow, que inclui a motivação das pessoas para manterem relações interpessoais, já são menos concretas do que as anteriores por dependerem do relacionamento entre duas ou mais pessoas. E as necessidades de crescimento relacionam-se com o quinto nível da pirâmide de Maslow, inclui o desejo de desenvolvimento pessoal, estima e auto-realização, que também são necessidades menos concretas por dependerem da singularidade de cada pessoa (BOWDITCH, 2006; FERREIRA, 2006).

Diferente da Teoria das Necessidades de Maslow, não existe uma hierarquização, o acesso aos níveis mais elevados da sua pirâmide não necessita da satisfação das necessidades inferiores, podendo as três categorias funcionarem ao mesmo tempo (VIEIRA et al, 2011). Para Alderfer as pessoas

podem sentir-se motivadas por um determinado nível e depois subir para outro em um processo de progresso e depois regredirem para uma escala inferior. Se uma necessidade de certo nível não for satisfeita a pessoa pode regredir para outros níveis que pareçam mais simples satisfazê-las (BERLE e CASALI, 2014). As críticas feitas ao modelo sugerem que a “teoria ERG é limitada e sua popularidade se deve, em grande parte, à sua consistência com as teorias de escolha racional” (BOWDITCH, 2006 p. 51).

### 2.2.4 Teoria das necessidades adquiridas

A Teoria das Necessidades Adquiridas foi criada por David McClelland que identificou três necessidades básicas desenvolvidas e adquiridas pela sociedade como num todo: as necessidades de realização, poder e afiliação (BERLE e CASALI, 2014; BOWDITCH, 2006). Essa teoria sugere que os indivíduos são influenciados em diferentes momentos por uma dessas necessidades e que a influência dela em seu comportamento varia de acordo com a situação, sendo provável que de acordo com a socialização e experiências vividas possam ter desenvolvido uma orientação dominante em direção a uma dessas necessidades.

A necessidade de afiliação refere-se ao “desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas, de interação social, de estabelecer e manter amizades com outras pessoas” (VIEIRA et al., 2014 p.14). A necessidade de realização representa um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando os padrões de excelência (FERREIRA, 2006). E a necessidade de poder está relacionada com a “necessidade de influenciar e/ou controlar as outras pessoas, de ser responsável, ter autoridade, necessidade de dominar” (BERLE e CASALI, 2014, p. 27). A teoria das necessidades adquiridas traz uma rica contribuição, pois, coloca em foco o ajustamento das pessoas ao seu trabalho, pois cada indivíduo possui motivações diferenciadas de acordo com suas necessidades. Um dos aspectos interessantes dessa teoria é que sugere que a motivação pode mudar com o passar dos anos, mesmo nas pessoas adultas. Os conceitos teóricos da Teoria de David McClelland têm sido utilizados nas organizações para verificar o

clima organizacional, uma vez que os motivos ou necessidades humanas estão ligados a motivação que está associada aos conceitos de satisfação, insatisfação, interesse e expectativas.

### **3 Método da pesquisa**

A pesquisa segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2016, p. 16) “é a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade”. De acordo com a tipologia proposta por Vergara (2006) este estudo é classificado quanto aos fins como descritivo e quanto aos meios de investigação estudo de campo e de caso. Segundo Prestes (2014, p. 30) na pesquisa descritiva, “se observam registram, analisam, classificam e interpretam os fatos, sem que o pesquisador lhes faça qualquer inferência”. É a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008). Esta pesquisa quanto a sua natureza se enquadra nos estudos quantitativos.

Esta pesquisa de característica censitária foi realizada na Secretaria de Assistência Social da Prefeitura Municipal de Araruna, na Paraíba. Participaram desta pesquisa 16 (dezesseis) funcionários que compreendem o universo desta pesquisa distribuídos da seguinte forma: 1 secretário municipal de Assistência Social; Programa bolsa família composto por 1 gestora do programa, 2 digitadores, 3 entrevistadores, 2 recepcionistas, 1 coordenadora do Projeto presença, 1 auxiliar de serviços gerais; Programa Criança Feliz composto por 1 coordenadora do Programa e 5 visitantes; CRAS e PAIF compostos por 1 coordenador de programas sociais, 2 assistentes sociais, 1 psicóloga, 1 nutricionista; e 1 auxiliar de serviços gerais.

Os dados foram coletados por meio de um questionário dividido em duas partes, sendo a primeira com questões relacionadas ao perfil demográfico dos entrevistados incluindo o gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de serviço e a segunda com 21 questões adaptadas da Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, utilizando-se para resposta uma escala de Lickert de 05 pontos: 1-Nenhum; 2-Muito Pouco, 3-Pouco, 4-Muito e 5-Muitíssimo. Os dados foram compilados e tratados com a estatística descritiva.

Essa pesquisa tem como ambiente a Secretaria de Assistência Social no município de Araruna-PB, que recebe o nome de Secretaria de Cidadania, Trabalho, Assistência Social e Jurídica. Desenvolve um trabalho voltado para a população mais carente através da oferta de serviços como: Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV) para crianças, adolescentes e idosos; entrega de enxovais para gestantes; entrega de peixe e arroz na páscoa; entrega de cestas básicas a pessoas carentes; realização de datas comemorativas em homenagem ao dia das mães e dia das crianças, movimentos sociais em defesa dos direitos conquistados. E desenvolve programas e projetos como: Bolsa família, Criança feliz, NUCA, SCFV e PAIF.

### **4. Resultados da pesquisa**

Este capítulo é destinado análise e discussão dos dados inicialmente foram descrito o perfil dos entrevistados, em seguida a Motivação dos funcionários da instituição de acordo com as necessidades básicas de afiliação, realização e poder, e por fim a Comparação dos resultados obtidos nas três dimensões investigadas: afiliação, realização e poder.

#### **4.1 Perfil dos entrevistados**

Na primeira etapa, buscou-se delinear o perfil dos funcionários da Secretaria Municipal de Assistência Social do município de Araruna-PB, abordando características sócio cultural que serão apresentadas na Tabela 01.

Dos 16 servidores entrevistados, observa-se que 63% são do gênero feminino e 37% do masculino. Em relação à faixa etária 12,5% têm até 20 anos, 62,5% têm entre 21 a 30 anos, sendo está a maior população da amostra, 12,5% possuem entre 31 e 40 anos e 12,5% entre 41 e 50 anos de idade.

Sobre o nível de escolaridade, 50% dos funcionários possuem ensino médio completo, 25% possuem o ensino superior completo, 6% o superior incompleto e 18% especialização completa.

Sobre o tempo de trabalho da população investigada, 75% dos funcionários possuem até 02 anos de trabalho, 12,5% trabalham de 03 a 05 anos, 6,2% dos

funcionários possuem de 06 a 08 anos e 6,2%

possuem de 09 a 11 anos de trabalho.

**Tabela 01** – Perfil dos entrevistados

GÊNERO		FAIXA ETÁRIA					
Feminino 63%	Masculino 37%	Até 20 anos 12,5%	21 a 30 anos 62,5%	31 a 40 anos 12,5%	41 a 50 anos 12,5%		
ESCOLARIDADE			TEMPO DE TRABALHO				
Ensino Médio Completo 50%	Superior Completo 25%	Superior Incompleto 6%	Especialização Completa 18%	Até 02 anos 75%	De 03 a 05 anos 12,5%	De 06 a 08 anos 6,2%	De 09 a 11 anos 6,2%

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

#### 4.2 Motivação dos funcionários da instituição pesquisada de acordo com as necessidades básicas de afiliação, realização e poder

A seguir serão apresentados os resultados obtidos na investigação da motivação dos funcionários da Secretaria de Assistência Social de Araruna-PB, de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, em três dimensões: afiliação, realização e poder.

A dimensão de afiliação é retratada na tabela 02. De acordo com os dados da pesquisa os funcionários afirmam que o seu trabalho permite pouco “conhecer pessoas semelhantes a eles”, “estabelecer contatos fora do ambiente de trabalho”, “contribuição para a estabilidade emocional”, e “oportunidades de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente” (questões 01, 02, 03 e 04). Por outro lado oferece muita “oportunidade de crescimento pessoal”, “possibilidades de novas amizades” e “oportunidade de ser útil a sociedade” (questões 07, 05 e 06). A média final desta dimensão investigada foi 3,9 que corresponde à escala “pouco”.

Segundo Ferreira (2006) os indivíduos com necessidade de afiliação tem “o desejo de possuir relacionamentos interpessoais agradáveis e estar de bem como todo mundo. São pessoas que buscam amizade e a cooperação”. Essa necessidade parte do desejo de ser aceito pelos outros e de que gostem da gente (ROBBINS, 2000). É importante estudar o comportamento dos indivíduos, a fim de se criar um ambiente saudável, com um bom relacionamento interpessoal entre os membros da equipe (BERLE, CASALI, 2014).

A média final obtida nesta dimensão foi (3,9), dessa forma, podemos constatar que o

nível de realização das necessidades de afiliação dos funcionários investigados é “pouco”.

A dimensão de realização é retratada na tabela 03. De acordo com os dados da pesquisa os funcionários afirmam que permite muito “oportunidade de crescimento profissional no desempenho da sua função”, “satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante”, “perspectivas de realizações futuras, reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional, viabilização de obter o que quer e muita utilização da sua formação superior - caso seja graduado” “os funcionários no desempenho de sua função viabilizam muito obter alguns de seus desejos” (questões 08, 09, 11, 12, 13). O desempenho da sua função viabiliza poucas oportunidades “de conquistar os seus objetivos de vida” (questão 10). A média final obtida nesta dimensão foi (4,2), que equivale a escala “muito”.

De acordo com Robbins (2000) para McClelland “os grandes realizadores se diferenciam dos demais por seu desejo de fazer melhor as coisas”. Para Portella (2001) “as pessoas que possuem necessidade de realização costumam envolver-se em tarefas consideradas por elas como especiais e desafiantes (...)”.

A dimensão de poder é retratada na tabela 4. De acordo com os dados da pesquisa os funcionários afirmam que o exercício de suas atividades permite muito “contato com outras pessoas que julgam importantes”, “facilidade de atingir seus objetivos pessoais” (questões 15 e 18). Por outro lado, o exercício de suas atividades também contribui pouco “para lhes dar prestígio e influência, fatos e ou situações que beneficiem seu interesse pessoal e superação de obstáculos e ganho de

prestígio”, “exercem pouca liderança no cargo ou função”, “necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções” (questões 16, 17, 19, 20 e 21). Para tanto, a média final obtida nesta dimensão com os funcionários foi (3,7), dessa forma podemos constatar que o nível de realização das necessidades de poder no ambiente investigado é “pouco”.

Defende Robbins (2000) que “a necessidade de poder é o desejo de exercer impacto, de ser influente e de controlar as outras pessoas”. Para Portella (2001) “a necessidade de poder está presente quando a pessoa procura obter ou manter controle dos meios de influenciar outra pessoa, coisas ou mesmo sistemas”.

**Tabela 02** – Nível de Afiliação dos funcionários

<b>AFILIAÇÃO</b>	<b>Média</b>
1º Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você?	3,7
2º Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente?	3,9
3º Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional?	3,7
4º Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente?	3,3
5º Seu trabalho permite que sejam feitas novas amizades?	4,6
6º Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade?	4,1
7º Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal?	4,6
<b>Média Final</b>	<b>3,9</b>

**Fonte:** Pesquisa direta, 2018.

**Tabela 03** – Nível de Realização dos funcionários

<b>REALIZAÇÃO</b>	<b>Média</b>
8º O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional?	4,2
9º O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante?	4,6
10º O desempenho de sua função viabiliza conquistar objetivos de vida?	3,4
11º O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras?	4,3
12º No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional?	4,6
13º O desempenho de sua função utiliza em profundidade sua formação de nível superior (caso seja graduado)?	4,6
14º O desempenho de sua função viabiliza obter o que queres?	4,1
<b>Media Final</b>	<b>4,2</b>

**Fonte:** Pesquisa direta, 2018.

**Tabela 04** – Nível de Poder dos funcionários

<b>PODER</b>	<b>Média</b>
15º O exercício de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante ?	4,6
16º O exercício de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ou função?	3,4
17º O exercício de suas atividades as vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções?	3,4
18º O exercício de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?	4,1
19º O exercício de suas atividades contribui para lhe dar prestígio e influencia?	3,9
20º O exercício de suas atividades favorece para que acenem fatos e/ou situações que beneficiam seu interesse pessoal?	3,1
21º O exercício de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio?	3,7
<b>Média Final</b>	<b>3,7</b>

**Fonte:** Pesquisa direta, 2018.

### 4.3 Comparação dos resultados obtidos nas três dimensões investigadas: afiliação, realização e poder

Serão apresentados os resultados obtidos na investigação da motivação dos funcionários da Secretaria de Assistência Social do município de Araruna-PB, de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland nas três dimensões: afiliação, realização e poder, respectivamente.

A tabela 05 apresenta a comparação dos resultados obtidos para as necessidades de afiliação, realização e poder. A dimensão que obteve a maior média (4,2) foi a de realização, em seguida a de afiliação (3,9), pertencentes da escala muito e pouco respectivamente. A dimensão investigada que obteve a menor média (3,7) foi a de poder, correspondente a escala pouco.

A referida tabela traz uma comparação dos resultados de acordo com a sua frequência e as dimensões investigadas. Observa-se que entre as questões assinaladas com maior frequência, temos duas referentes à dimensão afiliação (questões 5 e 7), quatro referentes à

dimensão realização (questões 9,12,13 e 11) e apenas uma referente à dimensão poder (questão 15).

Sobre as questões assinaladas com frequência média, observamos duas referente a dimensão afiliação (questões 6 e 2), duas referente a dimensão realização (questões 8 e 14), duas questões foram referentes a dimensão poder (questões 18 e 19). Entre as questões que obtiveram frequência média, a que se destacou foi a que questiona se (O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional?) que se classificou na escala “muito”.

Percebe-se que as questões assinaladas com frequência baixa, três são relacionadas a dimensão de afiliação (questões 1,3 e 4) e uma referente dimensão de realização (questão 10) e quatro referentes a dimensão poder (questões 21, 16, 17 e 20). A questão que obteve a menor avaliação de todas as dimensões foi a que questiona se (O exercício de suas atividades favorece para que acenam fatos e/ ou situações que beneficiem seu interesse pessoal?) que se classificou em “pouco”.

**Tabela 05** – Comparação dos resultados de acordo com a frequência e as dimensões investigadas.

<b>MAIS FREQUENTE</b>	<b>Média</b>	<b>Escala</b>	<b>Dimensão</b>
5º Seu trabalho permite que sejam feitas novas amizades?	4,6	Muito	Afiliação
7º Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal?	4,6	Muito	Afiliação
9º O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizado algo especial ou desafiante?	4,6	Muito	Realização
12º No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto à competência profissional?	4,6	Muito	Realização
13º O desempenho de sua função utiliza em profundidade, sua formação de nível superior (caso seja graduado)?	4,6	Muito	Realização
15º O exercício de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante para a comunidade?	4,6	Muito	Poder
11º O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras?	4,3	Muito	Realização
<b>FREQUÊNCIA MÉDIA</b>	<b>Média</b>	<b>Escala</b>	<b>Dimensão</b>
8º O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional?	4,2	Muito	Realização
6º Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade?	4,1	Muito	Afiliação
14º O desempenho de sua função viabilizar obter o que queres?	4,1	Muito	Realização
18º O exercício de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?	4,1	Muito	Poder
2º Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar?	3,9	Pouco	Afiliação
19º O exercício de suas atividades contribui para lhe dar prestígio e influencia perante a comunidade?	3,9	Pouco	Poder



<b>FREQUÊNCIA BAIXA</b>	<b>Média</b>	<b>Escala</b>	<b>Dimensão</b>
1º Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você?	3,7	Pouco	Afiliação
3º Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional?	3,7	Pouco	Afiliação
21º O exercício de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho prestígio?	3,7	Pouco	Poder
10º O desempenho de sua função viabilizar conquistar objetivos de vida?	3,4	Pouco	Realização
16º O exercício de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ ou função?	3,4	Pouco	Poder
17º O exercício de suas atividades às vezes torna – se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções?	3,4	Pouco	Poder
4º Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ ou atividades extras ao horário normal de expediente?	3,3	Pouco	Afiliação
20º O exercício de suas atividades favorece para que acenam fatos e/ ou situações que beneficiem seu interesse pessoal?	3,1	Pouco	Poder

**Fonte:** Pesquisa direta, 2018.

## 5 Conclusão

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa o ambiente investigado proporciona “pouco” a satisfação das necessidades de afiliação e poder e “muito” as necessidades de realização. Entre as questões que obtiveram as maiores médias da avaliação foi referente se o trabalho permite que sejam feitas novas amizades e a possibilidade de crescimento pessoal. As menores médias foram atribuídas as questões que indagavam se o seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ ou atividades extras ao horário normal de expediente e se o exercício de suas atividades favorece para que acenam fatos e/ ou situações que beneficiem seu interesse pessoal.

A motivação no ambiente laboral é de extrema relevância, pois os funcionários desempenham melhor suas funções se estiverem motivados para tal, assim tornam-se confiantes, decididos e comprometidas com o seu papel na instituição, de acordo com as suas necessidades individuais.

Para tanto, o ambiente da instituição pesquisada proporciona um ambiente muito motivado para as pessoas que possuem a necessidade de realização e um ambiente pouco motivado para as pessoas que possuem as necessidades de afiliação e poder.

## Referências

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia do gerenciamento de pessoas**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. – 2. Ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, Brasília: 2012.

BERLE, Adriane Elise; CASALI, Marisandra da Silva. **Motivação dos servidores públicos: estudo de caso no Departamento de Tributação e Fiscalização da Prefeitura Municipal de Tenente Portela/RS**. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí-RS, 2014.

BOWDITCH, James. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CALDAS, Rosana Karla Pereira; FILHO, Antônio Alves. Fatores motivacionais determinantes do vínculo com o trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior. **Revista da FARN**, Natal, v.6, n. 1/2, p. 53-67, jan./dez. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Sujeitos: transformando o executivo em um excelente gestor de sujeitos**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FARIAS, Litieli Tadiello Benidoto. **Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma universidade pública.** 59 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Pública) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, 2015.

FERREIRA, André. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de implementabilidade. **IN: XIII SIMPEP** - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Nov. de 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

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. **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 50(1):17-39, jan./fev. 2016

MAXIMIANO, A. C. **Introdução à administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MELO, Celso Antônio Bandeira de. **Serviço público: conceitos e características.** Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UAM, 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

PEDROSO, Daniel Oesley de Oliveira. Et al. Importância da Motivação dentro das Organizações. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, Registro, SP, Ano 1, N° 1, art. 5, p 60-76, out 2012.

PORTELLA, Iolanda Ferreira. **Motivação para o trabalho: estudo de caso da gerência de administração e modernização – GEMOR do Estado do Maranhão.** 102 f. Dissertação de mestrado (pós-graduação em

Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2001.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia.** 4. Ed. São Paulo: Rêspel, 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo : Saraiva, 2000.

RODRIGUES, Weslei Alves; NETO, Mário Teixeira Reis; FILHO, Cid Gonçalves. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 48(1):253-73, jan./fev. 2014

SÁ, Renato Aparecido Cezario de; SACHETI, Suzan Beatriz. **Teorias motivacionais versus qualidade de vida no trabalho.** 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Administração De Empresas) Fundação De Ensino Eurípedes Soares Da Rocha, Marília – SP, 2015.

SILVA, Juliana Teixeira da. **Gestão por competências na gestão pública: um estudo sobre competências comportamentais no CRAS-PB.** 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) Universidade Estadual da Paraíba, Patos-PB, 2014.

STONER, James A F; FREEMAN, R Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Carolina Belli; et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg gestão estratégica.** 2011.