



**Universidade Federal de São João del-Rei
Núcleo de Educação a Distância
Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública**

Gabriel Antonio Silva Reis Barreto

**ESTUDO DOS FATORES MOTIVACIONAIS DOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE
ATUAM NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI**

São João del-Rei
Outubro/2018

Gabriel Antonio Silva Reis Barreto

**ESTUDO DOS FATORES MOTIVACIONAIS DOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE
ATUAM NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
à Universidade Federal de São João del-Rei
para obtenção do título de especialização em
Gestão Pública.

Orientadora: Elizete Antunes Teixeira Nogueira

São João del-Rei
Outubro/2018

AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, a DEUS pelo dom da vida, por me abençoar e me guiar nesta etapa da minha vida.

A Mayse, minha esposa, por estar sempre ao meu lado, me ajudar em todos os momentos, pela paciência, amor, carinho e pelos sábios conselhos.

Agradeço, também, minha mãe, Rosane, ao meu pai, Helvécio e meu avô, Venceslau, pela constante preocupação com minha formação e desenvolvimento pessoal e profissional, pelos conselhos e por estar sempre ao meu lado para felicitar nas minhas vitórias e me guiar nas derrotas.

E também quero agradecer a minha orientadora, Elizete, pela ajuda e compreensão no desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

ESTUDO DOS FATORES MOTIVACIONAIS DOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE ATUAM NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

O presente trabalho demonstrará o nível de satisfação e motivação de seus servidores públicos, sendo técnicos administrativos e terceirizados. Sendo o técnico administrativo aquele em regime estatutário, através da lei nº 8.112/90, enquanto o colaborador terceirizado é através da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, de regime celetista. O trabalho busca compreender quais fatores motivam ou não motivam seus servidores no desempenho de suas funções. Este estudo inicializou por uma pesquisa bibliográfica, e depois, foram coletados os dados através da plataforma *Google* e inseridas neste trabalho para uma análise descritiva do conteúdo apresentado. Os dados foram analisados minuciosamente e apresentado neste trabalho, indicando que a Universidade Federal de São João del-Rei possui problemas quanto clima organizacional e de satisfação, apresentou dados em que mostra servidores efetivos e terceirizados desmotivados e com sintoma de estresse.

Palavras-Chave: Motivação; UFSJ; Servidores; Efetivos; Terceirizados; Público; Ensino; Distância.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
1.1 Objetivo Geral	07
1.2 Objetivo Específico	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO	09
2.1 Motivação e suas teorias	09
2.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow	10
2.1.2 Teoria dos dois fatores de Hezberg	11
2.1.3 Teorias X e Y de McGregor	12
2.1.4 Teoria ERC de Alderfer	13
2.2 A motivação na Administração Pública	13
2.3 Educação a distância: um breve histórico	14
3 METODOLOGIA	16
3.1 O tipo de pesquisa	16
3.2 A elaboração do questionário	16
3.3 A amostragem e os procedimentos de coleta de dados	17
3.4 O Núcleo de Educação à Distância (NEAD) da Universidade Federal de São João del-Rei	18
4 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	19
4.1 Perfil da população	19
4.2 Fatores Motivacionais	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	33
6 REREFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
ANEXO	35

1-INTRODUÇÃO

As instituições públicas, assim como as privadas, buscam sempre motivar seus funcionários, uma vez que, possuem a consciência que um colaborador motivado dentro de uma organização, pública ou privada, com um clima organizacional agradável as metas e objetivos serão alcançados sem maiores esforços. Santana (2011) diz que as pessoas ao se sentirem valorizadas pela organização melhoram seu desempenho e alguns efeitos negativos como a baixa qualidade do trabalho, absenteísmo e turnover são minimizados. Portanto, a valorização de seus colaboradores é essencial, pois melhoram produtivamente desempenhando com mais eficiência as suas funções.

De acordo com Bowditch (1998), a desmotivação acontece em virtude de um conjunto de elementos geradores de inseguranças e incertezas no qual atinge diretamente a eficiência e a produtividade dos indivíduos. A desmotivação pode atingir a qualidade do serviço, com um mal atendimento, mas também pode atingir a saúde do servidor público, que em alguns casos pode apresentar depressão, ansiedade ou estresse. Portanto, a motivação é algo que deve ser tratado com uma importância pois cuidará das pessoas e proporcionará um ânimo a mais para alcançar os objetivos e metas da organização. Por isso, os fatores do ambiente interno das organizações devem ser considerados relevantes para proporcionar um ambiente de motivação adequado.

Desta forma, o tema do presente trabalho consistiu em estudar os fatores motivacionais dos servidores efetivos e dos colaboradores terceirizados da Universidade Federal de São João del-Rei. E, ainda identificar quais são os fatores que os desmotivam. Para isso, foram utilizadas duas teorias: Teoria dos dois fatores de Herzberg e Teoria das Necessidades de Maslow, uma vez que, tais teorias são usadas pela literatura tradicional que fundamentam o tema motivação.

A problemática central desse estudo reside em dizer que falta de motivação ou a não motivação de seus funcionários poderá acarretar sérios riscos a toda e qualquer organização, e, quando se trata do serviço público é ainda mais sério, pois coloca em risco os serviços prestados ao cidadão, aqueles que pagam o salário do servidor público através de impostos. E assim vem o questionamento, quais são os fatores que motivam e não motivam os servidores públicos efetivos e os colaboradores terceirizados que podem acarretar problemas no desempenho de suas funções na Universidade Federal de São João del-Rei?

1.1-Objetivo Geral

Identificar e analisar, com base nas seguintes teorias motivacionais: Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow e a Teoria dos dois fatores de Herzberg. Os fatores motivacionais dos servidores efetivos e dos colaboradores terceirizados da Universidade Federal de São João del-Rei, de modo a auxiliar os seus gestores em avaliar sua situação atual e, ainda, que sirva de base para desenvolvimento de estratégias voltadas para melhorar o desempenho da instituição.

1.2-Objetivos Específicos

Especificamente este estudo se propõe a:

- Identificar os fatores motivacionais para os servidores públicos efetivos e terceirizados que trabalham na UFSJ;
- Identificar os fatores não motivacionais na opinião dos servidores efetivos e terceirizados da UFSJ;
- Levantar um diagnóstico dos fatores motivacionais à luz da literatura tradicional.

2-REFERENCIAL TEÓRICO

2.1-Motivação e suas teorias

Bergamini (1997, p. 24) define motivação como: “[...] A motivação é considerada como um aspecto intrínseco aos colaboradores, ninguém pode motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele”.

Já Robbins (2002) coloca que motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcance de uma determinada meta ou objetivo. Bergamini (1997) diz que antes da Revolução Industrial a forma de motivar as pessoas era através de punições, provocando um ambiente hostil e de medo, no qual o sentido da palavra motivar era tirar ao máximo do funcionário.

Griffin e Moorhead (2006, p. 98), motivação é “o conjunto de forças que leva as pessoas a se engajar numa atividade em vez de outra [...]”.

Segundo Chiavenato (2006), coloca quem motivação refere-se dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento. Para Maximiano (1997), Motivação significa mover. No sentido original, o termo indica o processo em que o comportamento humano é incentivado/estimulado por algum tipo de motivo/razão. Sendo motivo, razão e emoção palavras como o mesmo sentido.

A forma como as pessoas são vistas dentro da organização sofreu algumas modificações com o passar dos anos em que deixou de ser funcionário/recurso humano para ser considerado como parceiro da organização. Assim, a parceria, atualmente, é tratada como diferencial para as grandes empresas pois para serem bem-sucedidas deverá atentar-se quanto ao nível motivacional das pessoas que ali trabalham.

Bergamini (2008) expõe alguns problemas da motivação “a primeira causa dos problemas motivacionais do presente tem sido denominar de motivação aquilo que nada tem a ver com ela. Usou-se, por muito tempo, considerar qualquer problema humano no trabalho como sendo causado pela falta de motivação dos empregados”. De acordo com a autora, todo o esforço do conhecimento do homem e da motivação humana também tem sua história, e o exame das diferentes etapas dessa história, poderá esclarecer muitas dúvidas e enganos com relação ao assunto.”

A motivação vem sendo amplamente pesquisado nas últimas décadas em que vários autores que vem contribuindo com a formulação de teorias e a definindo conceitos. De acordo com Perez-Ramos (1990, p. 127) “interpretando comportamentos e atitudes, estabelecendo metas e objetivos no processo motivacional e propondo modelos e planos

de ação, embora apresentando diversidades nos seus pontos de vista”. A seguir serão apresentadas as principais teorias da motivação.

2.1.1-Teoria das Necessidades de Maslow

Abraham Harold Maslow (1908-1970) foi um psicólogo estadunidense que ficou conhecido pela sua teoria sobre a “Hierarquia das Necessidades de Maslow” em meados da década de 1940. Maslow (apud Bergamini, 2008) defende que todas as teorias históricas e contemporâneas sobre motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores. Bergamini (2008) ainda coloca que Maslow em seu modelo motivacional coloca que a noção de necessidade como fonte de energia das motivações existentes no interior das pessoas. Maslow (1962) dispõe que necessidade é, em resumo, a privação de certas satisfações.

Maslow não se preocupou com a testagem empírica de sua teoria e talvez seja este o motivo que ele não definiu operacionalmente as categorias de necessidades. Porém ele apresenta definições com base em observações em seus pacientes, em que estes desejos são manifestações conscientes das necessidades. Deseja-se uma coisa para conseguir outra, que é a satisfação de uma, duas ou mais necessidades.

A teoria das necessidades de Maslow propõe que os fatores de satisfação do ser humano divide-se em 5 níveis em forma de pirâmide conforme ilustrado na Figura 01.



Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow

Fonte: Robbins, 2002

Abraham Maslow (1954) citado por Marras (2002) diz que as necessidades humanas estão dispostas em uma série de níveis que define como necessidades primárias e secundárias, sendo as necessidades primárias, a fisiológica (fome, sede, sono), Maslow

coloca que quando essa necessidade é conquistado, passa para o nível de segurança (salário, casa própria, seguro, defesa, proteção, saúde, aposentadoria) que ao ser atingido essa necessidade passa para o próximo nível que é a necessidades social (amor, pertencer a um grupo, relacionamento), atingido esse nível, que necessita de aceitação e afeição, surge o próximo nível que a necessidade de estima que é o reconhecimento, autoestima, prestígio e *status*, que ao ser atingido chega ao topo da pirâmide, a necessidade de autorrealização que representa o crescimento pessoal e a realização de potencialidades. Cada nível na hierarquia deve ser conquistado antes que um indivíduo possa transpor o próximo. Maslow (1954) citado por Chiavenato (1999) diz que a medida que as necessidades são atendidas em cada nível, o indivíduo volta a sua atenção ao próximo nível.

Robbins (2002), explica que a diferença na natureza dos fatores de satisfação é o motivo em que a pirâmide é dividida em dois níveis. Os fatores extrínsecos (ou conscientes) são satisfeitas com as necessidades de nível baixo, como: remuneração, segurança no emprego e local de trabalho adequado. Já os fatores intrínsecos (ou inconsciente) são satisfeitas com as necessidades do nível mais alto, como coloca Begamini (2008), a necessidade de autorrealização é a busca pela individualização, ou seja, o objetivo é a mais alta inspiração do ser humano, de ser ele mesmo, podendo usar sua potencialidade, sem perder sua individualidade.

A partir da Teoria das Necessidades de Abraham Maslow surgiu diversas teorias como a Teoria dos dois fatores Herzberg, Teoria X e Y, Teoria ERC, entre outras, tendo como base a teoria de Maslow.

2.1.2-Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Irving Herzberg (1923-2000), assim como Maslow, foi um psicólogo estadunidense sendo um dos mais influentes em gestão empresarial. Autor da “Teoria dos dois fatores”, na década de 60, que mostra a motivação e satisfação das pessoas.

Frederick Herzberg citado por Chiavenato (1995) focou na busca pela satisfação das pessoas para formular sua teoria. Herzberg apresenta dois fatores em que explica o comportamento das pessoas, sendo eles: Fatores Higiênicos e os Fatores Motivacionais.

Os fatores higiênicos são aqueles está no entorno das pessoas enquanto elas trabalham, ou seja, são extrínsecos a ela. Tais fatores deixam de causar insatisfação nas pessoas, entretanto, não significa que as pessoas ficarão satisfeitas. Mas, se ausentes, causam insatisfação.

Os fatores motivacionais são aqueles intrínsecos, está ligado ao sentimento de autorrealização e reconhecimento. Se presentes causam satisfação, caso contrário, deixam de causar satisfação, mas não chega ao ponto de causar insatisfação.

Os fatores higiênicos estão relacionados com as necessidades primárias da pirâmide de Maslow e os fatores motivacionais com as necessidades secundárias.

Chiavenato (1995) diz que, segundo Herzberg, um empregado pode estar descontente e satisfeito ao mesmo tempo. Por exemplo, pode estar descontente com os rumos e a política da instituição, mas satisfeito com seu desempenho no seu trabalho profissional. Chiavenato (1995), ainda coloca que ao identificar os fatores higiênicos e motivacionais serve como base para definir a motivação de seus colaboradores.

2.1.3-Teorias X e Y de McGregor

Teoria X e Y de Douglas McGregor surgiu no final da década de 1960 em que associa a motivação com liderança, sendo a maneira em que os gestores veem seus colaboradores e propõe duas visões distintas, a Teoria X (pessimista) e a Teoria Y (otimista).

Teoria X coloca que a pessoa não gosta do trabalho precisa ser coagido para realizá-lo. Nada faz com que motive o funcionário, nem mesmo uma recompensa, pois este não gosta de assumir responsabilidades, busca segurança e é pouco ambicioso. Perez-Ramos (1990, p. 130) coloca que a Teoria X coloca o homem como “ser sem motivação para enfrentar o trabalho ou assumir responsabilidades, preferindo ser conduzido a empregar sua própria iniciativa no desempenho do trabalho.”

Teoria Y coloca que é normal haver um desgaste no trabalho como qualquer outra atividade, portanto, a pessoa tem que ter um autocontrole para atingir as metas e objetivos que lhe são colocados. Sente-se bem no trabalho, criativo e com potencial para ser explorado. Perez-Ramos (1990, p. 190) “postula que o ser humano é motivado principalmente por suas necessidades de realização pessoal, de trabalho produtivo, de aceitação de responsabilidades e de adequação de suas metas pessoais com as de organização.”

2.1.4-Teoria ERC de Alderfer

A teoria ERC de Clayton Alderfer, surgiu no final da década de 60 que pega pirâmide de Maslow a reduz 3 níveis de necessidade de motivação, sendo elas:

- Necessidade de Existência (E):** bem-estar fisiológico e material;
- Necessidade de Relacionamento (R):** satisfação na relação interpessoal e na interação social;
- Necessidade de Crescimento (C):** desejo de crescimento e desenvolvimento pessoal.

A teoria ERC assemelha-se ao a teoria das necessidades de Maslow em que reduz de cinco para três níveis de necessidade, porém diferencia-se na flexibilidade, ou seja, pode passar para outro nível sem que o anterior esteja completamente satisfeito.

2.2-A motivação na Administração Pública

Toda Administração Pública séria e que preza pela a qualidade e bons serviços busca a qualidade e eficiência no atendimento ao público e que para essa qualidade ocorra é necessário motivar os servidores e mostrar a eles a importância de um bom atendimento.

Santana (2011) descreve que a Administração Pública adotou um modelo gerencial que busca a qualidade e a eficiência em seus serviços prestados. Entretanto, mesmo com o modelo adotado a administração pública ainda é vista como ineficiente, burocrática e com um mal atendimento ao cidadão.

O servidor público é nomenclatura usada para identificar “as pessoas físicas que prestam serviço para o Estado e as entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos” (Di Pietro, 2003). O servidor público efetivo que consta neste trabalho tem como Regime Jurídico a Lei Federal nº 8.112, de 11 de dezembro de 1994, em que coloca no seu Art. 2º que “servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.”

Marya Sillvia Zanella Di Pietro (2009, p.343) coloca que “terceirização é a contratação, por determinada empresa, o tomador do serviço, do trabalho de terceiros para o desempenho de atividades-meio[...]”

3-METODOLOGIA

3.1-O tipo de pesquisa

Para desenvolver esse estudo realizou-se, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica. Segundo Lakatos e Marconi (2010) esse tipo de pesquisa “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.” em seguida, realiza-se a leitura exploratória do material selecionado.

Segundo Gil (2010, p. 59)

Esta é uma leitura do material bibliográfico que tem por objetivo verificar em que medida a obra consultada interessa à pesquisa. Após a leitura exploratória, procede-se para sua seleção, ou seja, à determinação do material que de fato interessa a pesquisa[...] A leitura seletiva é mais profunda que a exploratória, todavia, não é definitiva.

Com base nos objetivos do estudo e nos aspectos específicos buscados na pesquisa bibliográfica, a próxima etapa do processo metodológico foi realizar estudos de caso.

Nessa fase, Yin (2010, p. 24) comenta que:

Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. [...] Em resumo, o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

Foi definida essa abordagem metodológica, dado que a amostra será delimitada e com características bastante deliberadas. Segundo Gil (2010) o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. Na visão do autor, a crescente utilização do método se dá por diversos motivos como, explorar situações da vida real, preservar o caráter único e descrever a situação num contexto bem limitado.

3.2-A elaboração do questionário

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foram questionários estruturados. Esse instrumento pode ser definido como “um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua

opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica.” (Yaremko, Harari, Harrison & e Lynn, 1986, p.186).

Os questionários foram estruturados da seguinte forma, 41 questões fechadas e apenas 01 questões abertas. Optou-se na maioria por questões fechadas, pois segundo Lakatos e Marconi (2010) esse tipo de pergunta, embora restrinja a liberdade de respostas, facilita o trabalho do pesquisador e também a tabulação, as respostas são mais objetivas.

3.3-A amostragem e os procedimentos de coleta de dados

O cálculo para amostragem utilizado na pesquisa foi para população finita. Foi delimitado um total de 532 Técnicos Administrativos Efetivos e 110 Técnicos Administrativos Terceirizados da Universidade Federal de São João del-Rei, Minas Gerais. A amostra de pesquisa foi definida através da fórmula, segundo Stevenson (1981), para a determinação do tamanho da amostra, para população finita:

$$n = \{Z^2 \times P \times Q \times N / [(N-1) \times e^2 + P \times Q \times Z^2]\}$$

Em que:

n= número de elementos da amostra a ser pesquisada;

Z= Nível de confiança, no caso deste estudo de 90%;

e= precisão da amostra ou erro máximo admitido (valor absoluto), neste caso de 10%;

N= número de elementos da população (para populações finitas), neste estudo foram mensurados 532 servidores efetivos e 110 servidores terceirizados;

P= proporção de ocorrência da característica na população, logo, admitiu-se 50%;

Q= proporção de não ocorrência da característica na população, logo, admitiu-se 50%.

Nesta pesquisa o valor de P foi calculado com valor de 0,5, pois não foi possível realizada uma pré amostra para o estudo. Segundo Domingues (2005, p. 50) “Se não houver informações a respeito de *p* e não pudermos realizar uma a pré amostragem, o cálculo de *n* com *p* = 0,5, levará a um tamanho da amostra com o conseqüente problema de custo de amostragem associado”.

Utilizando os dados fornecidos acima a amostra foi definida:

a) Cálculo população finita para os técnicos efetivos

$$n = \frac{(1,64)^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 532}{531 \times (0,10)^2 + (1,64)^2 \times 0,50 \times 0,50} = 60$$

b) Cálculo população finita para os técnicos terceirizados

$$n = \frac{(1,64)^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 110}{109 \times (0,10)^2 + (1,64)^2 \times 0,50 \times 0,50} = 42$$

As amostras foram delimitadas em 60 e 42, sendo estes, técnicos efetivos e técnicos terceirizados, respectivamente.

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foram questionários estruturados. Esse instrumento pode ser definido como “um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica.” (Yaremko, Harari, Harrison & e Lynn, 1986, p.186).

Os questionários foram estruturados da seguinte forma, 41 questões fechadas e apenas 01 questão aberta. Optou-se na maioria por questões fechadas, pois segundo Lakatos e Marconi (2010) esse tipo de pergunta, embora restrinja a liberdade de respostas, facilita o trabalho do pesquisador e também a tabulação, as respostas são mais objetivas.

Os questionários foram realizados pelo *Google Forms*, uma plataforma do Google utilizado para pesquisas, e foram entregues aos entrevistados pelas redes sociais e por e-mail em um prazo de 15 dias. Assim, sobre os dados coletados, foram tabulados por meio da própria plataforma do *Google Forms* e os gráficos que representam os resultados obtidos foram preparados no Excel e, também, pela própria plataforma *Google*. As análises quantitativas realizadas foram somente de frequência.

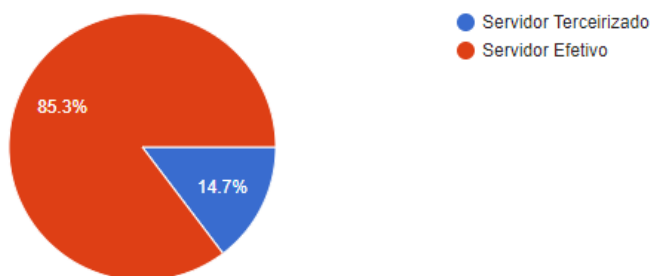
Dentre os questionários enviados, 64 preenchidos por servidores efetivos, e assim dando maior respaldo ao estudo de caso. Somente 11 colaboradores terceirizados preencheram o questionário de um mínimo de 42 delimitado na amostra.

4-DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1-Perfil da população

Neste presente capítulo serão apresentados e analisados os resultados obtidos depois da aplicação dos questionários, buscando referência com as teorias estudadas. Foi disponibilizado através de e-mail e redes sociais o link para os servidores efetivos e colaboradores terceirizados responderem o questionário, entretanto não houve a adesão esperada quanto a resposta aos questionários atingindo somente 64 efetivos (85,3%) e 11 terceirizados (14,7%).

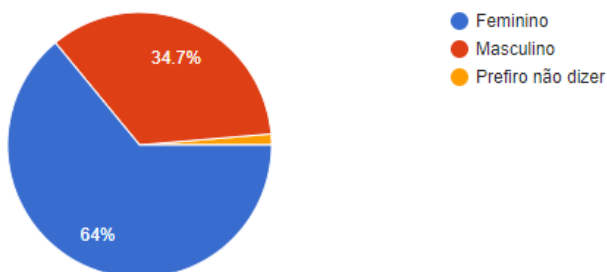
Gráfico 1: Tipo de agente público na UFSJ



Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Em se tratando do sexo, dos 75 servidores entrevistados, 64,0% são do sexo feminino e 34,7% masculino, 1,3% preferiu não se pronunciar quanto ao sexo.

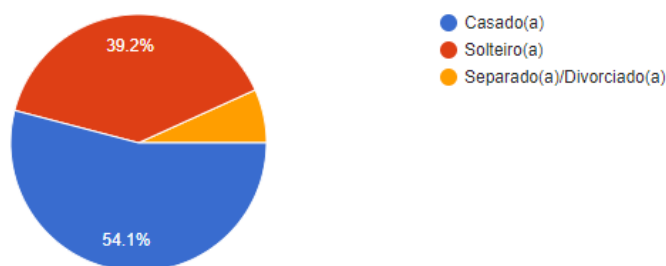
Gráfico 2: Sexo dos entrevistados



Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Em relação ao estado civil, casados são 54,1%, solteiros 39,2% e 6,8% separados ou divorciados, conforme o gráfico 3.

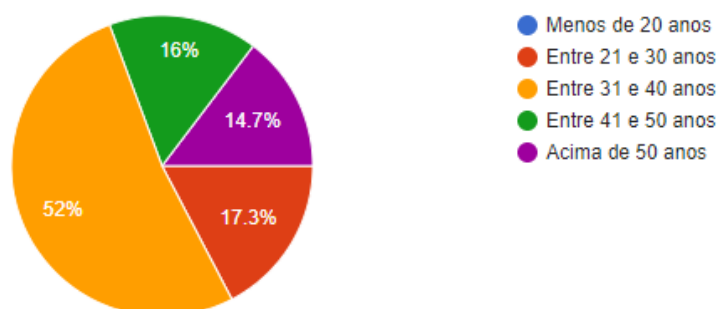
Gráfico 3: Estado Civil



Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Quanto à idade, nenhum agente público apresentou idade inferior a 20 anos de idade, sendo a maioria dos agentes com idade entre 31 a 40 anos (52,0%) seguida pelos de 21 a 30 anos (17,3%). Os servidores com idade de 41 a 50 anos e aqueles acima de 50 representam, respectivamente, 16,0% e 14,7%.

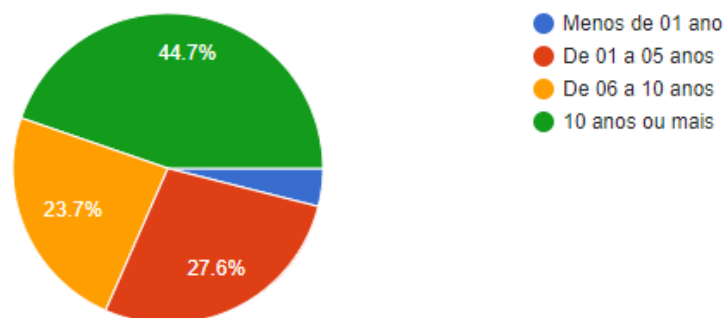
Gráfico 4: Idade



Fonte: Dados da Pesquisa 2018

No tempo de serviço verificou que a maioria dos entrevistados possui 10 anos ou mais de serviço público (44,7%), seguido pelos que possui de 01 e 05 anos (27,6%) e aqueles que possuem de 06 e 10 anos, 23,7%. Agentes públicos que possui menos de 01 ano de serviço público equivale a 3,9%.

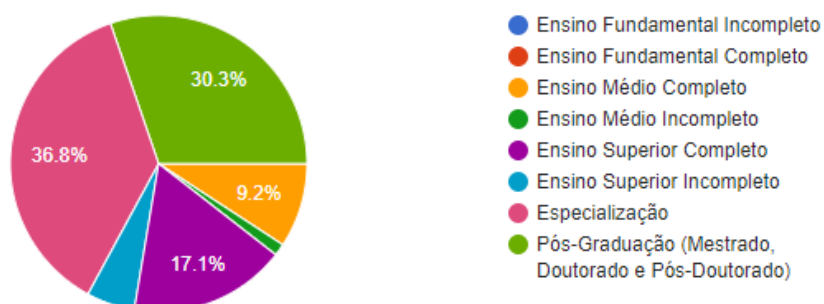
Gráfico 5: Tempo de Serviço



Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Para finalizar esta primeira parte da análise dos dados dos entrevistados, verificou que a maioria dos entrevistados possui Especialização (36,8%), seguido por aqueles que possuem mestrado ou doutorado, 30,3%. Os que possuem somente o Ensino Superior completo equivalem a 17,1%. Pode observar também que, 9,2% são aqueles que possuem o Ensino Médio Completo e 5,3% Ensino Superior Incompleto. E apenas com Ensino Médio Incompleto 1,3% dos entrevistados. Não houve nenhum entrevistado que respondesse Ensino Fundamental Incompleto ou Completo.

Gráfico 6: Escolaridade



Fonte: Dados da Pesquisa 2018

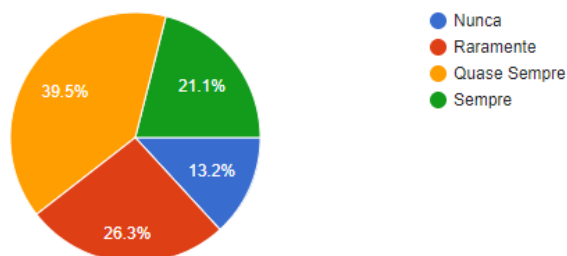
O levantamento dos dados revela que são servidores efetivos da Universidade Federal de São João del-Rei, é do sexo feminino, são casados, possui idade entre 31 a 40 anos, com 10 ou mais anos de serviço público, com Especialização.

4.2-Fatores Motivacionais

Foram elaboradas 36 questões para identificar e analisar quais fatores desempenhavam um papel motivador para os servidores efetivos e terceirizados da Universidade Federal de São João del-Rei. Papel este que caracteriza pela capacidade dos fatores motivadores ou internos que levam os agentes públicos da UFSJ a realizar seu trabalho com motivação e qualidade.

O questionário começa em sua questão 03 abordando o tema em questão sobre motivação, no âmbito da UFSJ, quanto a servidores efetivos e terceirizados, questionando se a pessoa possui autonomia para propor melhoria na execução de seu trabalho e a questão 04 pergunta se a pessoa se sente útil para a instituição. Essas questões buscaram saber o envolvimento do entrevistado na instituição e engloba a questão de “estima” da pirâmide de Maslow. Quanto à questão 03 mostra que a maioria acredita que, “quase sempre” (39,5%) ou “sempre” (21,1%), tem autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho. Em contrapartida, 26,3% e 13,2% dizem ser raro ou nunca ter autonomia para propor melhorias na execução de seu trabalho.

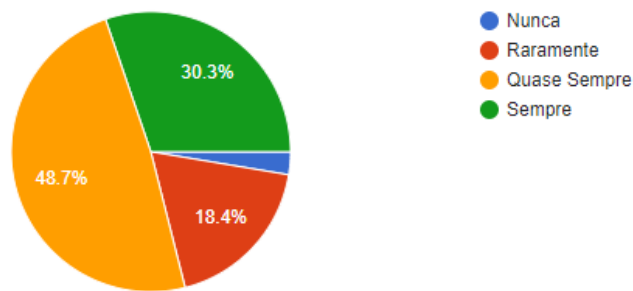
Gráfico 7: Autonomia para propor melhoria no trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Em relação à questão que questiona ser a pessoa útil para instituição, no caso a UFSJ, a ampla maioria se sente útil para a UFSJ sendo, em um total somado de “quase sempre” (48,7%) e “sempre” (30,3%), 79% do total dos entrevistados. Já aqueles que não se sente útil para universidade engloba 21%, de “Raramente ou Nunca”.

Gráfico 8: Útil para instituição

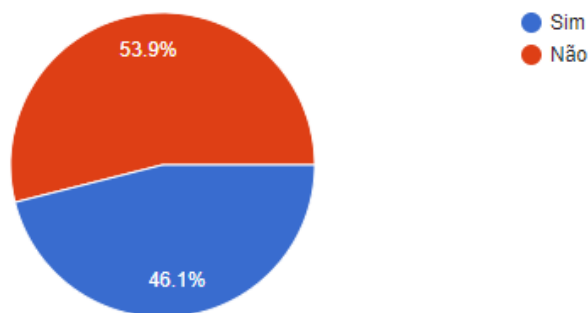


Fonte: Dados da Pesquisa 2018

O reconhecimento pelo trabalho executado traz satisfação aos servidores, e assim, aumenta sua motivação, ou seja, funciona como fator motivador, como coloca Herzberg (1997). Quando mostra aos seus servidores que eles são importantes e úteis para a universidade tende a despertar mais motivação na realização de suas tarefas.

A questão 05 questiona se a pessoa está satisfeita com sua remuneração atual. E logo em seguida, na questão 06 pergunta-se sobre como a pessoa considera sua remuneração. Os entrevistados estão insatisfeitos com sua remuneração atual, representa 53,9% dos entrevistados. Porém a satisfação quanto a remuneração ficou bem equilibrada com insatisfação, pois 46,1% dizem satisfeitos.

Gráfico 9: Satisfação com remuneração atual

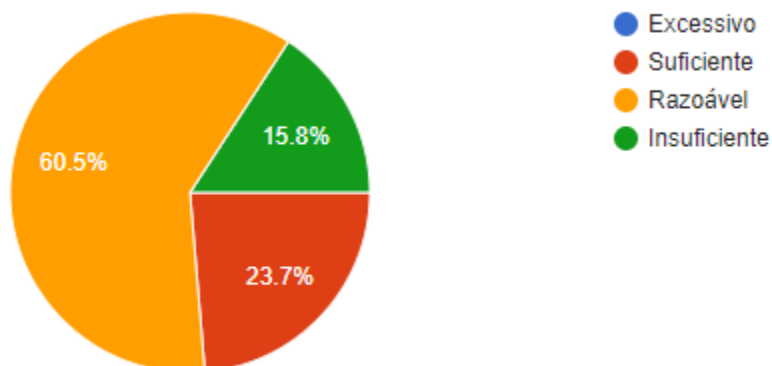


Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Na questão 06, a ampla maioria considera seu salário atual como razoável (60,5%). Enquanto, 23,7% consideram seu salário suficiente. No entanto, 15,8% dos entrevistados declararam que seu salário é insuficiente. Nenhum entrevistou considerou excessivo seu salário atual. O salário não é considerado um fator determinante como motivador ou não motivador, mas indiretamente ele contribui, pois está ligado à satisfação das

necessidades humanas, Maitland (1995) *apud* Oliveira e Capelli (2000) colocam o salário como uma necessidade Fisiológica seguindo a pirâmide de Maslow.

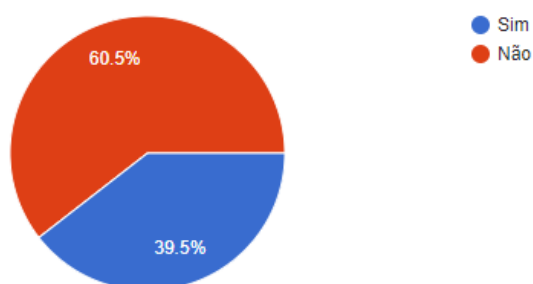
Gráfico 10: Como considera o salário atual



Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Nas questões 07 e 08 foi perguntado sobre a possibilidade de crescimento profissional dentro da instituição e qual o sentimento do entrevistado quanto a sua realização profissional, respectivamente. Na primeira pergunta (Gráfico 11) 60,5% não veem possibilidade de crescimento profissional na UFSJ, enquanto 39,5% acreditam que há possibilidade de crescimento. É um dado de relevância, pois o crescimento profissional é um fator motivador pelo fato de que as oportunidades de crescimento favorecem o indivíduo para que desenvolva seu potencial e, assim, as pessoas tendem a esforçar para alcançar altos níveis de desenvolvimento.

Gráfico 11: Crescimento profissional

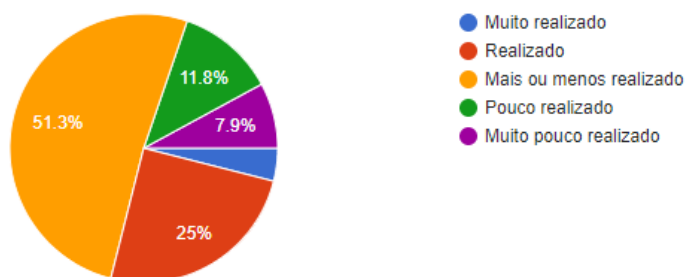


Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Na questão 08 (Gráfico 12), 11,8% e 7,9% dos entrevistados, respectivamente, sentem-se muito pouco ou pouco realizados profissionalmente. Em contrapartida, 3,9% sentem muito realizados e 25% se sentem realizados profissionalmente na instituição. Já

a maioria dos entrevistados, 51,3%, não se sente nem realizado e nem não realizado, optaram pela resposta de mais ou menos realizado. Um servidor efetivo ou colaborador terceirizado, quando gosta do que faz, se sente mais motivado a desempenhar suas funções e ainda auxilia no desenvolvimento da universidade como um todo.

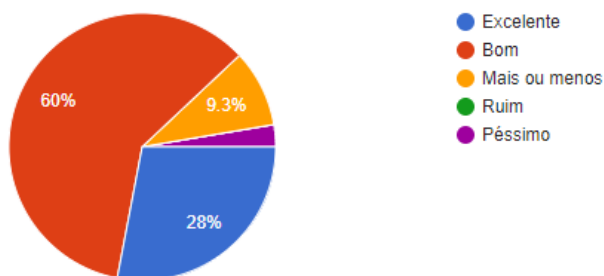
Gráfico 12: Sentimento relação à realização profissional



Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Nas questões seguintes serão abordados quanto o relacionamento das pessoas no ambiente de trabalho e se esse relacionamento favorece ou não a execução das tarefas dentro da instituição. A questão 09 quer saber se como é o relacionamento das pessoas no ambiente de trabalho, sendo que a ampla maioria diz “excelente” (28%) ou “bom” (60%) para o relacionamento no ambiente de trabalho. Já 9,3% acham que é mais ou menos e 2,7% diz que é péssimo. Nenhum dos entrevistados optou em dizer que o relacionamento no ambiente de trabalho é ruim.

Gráfico 13: Relacionamento no ambiente de trabalho

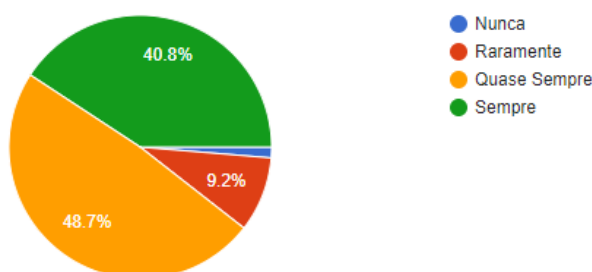


Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Seguindo a linha do relacionamento com os colegas de trabalho na instituição, a questão 10 trata se este relacionamento pode favorecer a execução do trabalho e seguindo a linha de raciocínio da questão anterior, no somatório entre Quase Sempre (48,7%) e Sempre (40,8%) sendo um total de 89,5% dos entrevistados dizem que o

relacionamento com os colegas favorece a execução do trabalho, seguindo a mesma da questão anterior em que 88% dos entrevistados relataram ser excelente ou bom o relacionamento no ambiente de trabalho. 9,2% e 1,3% dizem que o relacionamento com os colegas raramente ou nunca, respectivamente, favorece a execução do trabalho. Concluo em relação a estas questões que os entrevistados têm, no mínimo, uma boa relação em seu ambiente e que esta relação favorece a execução ou fluxo e o desempenho na execução do trabalho. Um bom relacionamento com os colegas é considerado uma necessidade social segundo Maslow, quanto os indivíduos se aceitarem, ter afeto e amizade propiciando um melhor ambiente para desempenhar melhor as funções.

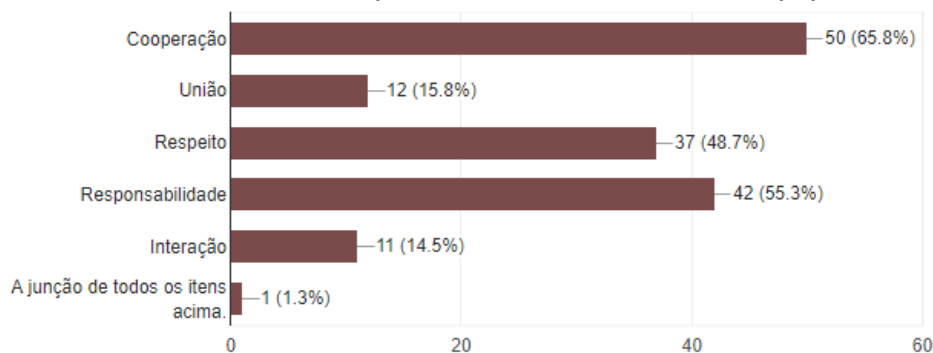
Gráfico 14: Relacionamento com colegas favorece a execução do trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Na questão 11 foi perguntado qual fator mais importante para que haja um bom trabalho em equipe e solicitou aos entrevistados, no máximo, duas respostas, apresentei 5 respostas para marcar mais a opção outros em que o entrevistado poderia informar qual seria este fator. Conforme pode-se observar no Gráfico 15, a seguir, os fatores Cooperação e Responsabilidade foram considerados os mais importantes para haver um bom trabalho em equipe com 65,8% e 55,3%, respectivamente. A opção Respeito foi a terceira opção mais escolhida entre os entrevistados, com porcentual bem próximo do fator Responsabilidade, com 48,7%. A opção União e Interação obtiveram 15,8% e 14,5%, respectivamente. E foi utilizada uma única vez a opção “outros” que colocou a Junção de todos os itens acima (Cooperação, União, Respeito, Responsabilidade e Interação) como fator importante para um bom trabalho em equipe. Saber trabalhar em equipe é uma característica mais procurada tanto no setor privado como no setor público. Segundo Marques (2014), a capacidade de trabalhar em equipe é bastante benéfica para o ambiente corporativo porque permite que as tarefas sejam cumpridas com mais rapidez e eficiência, e também estimula o aprimoramento das habilidades de cada profissional.

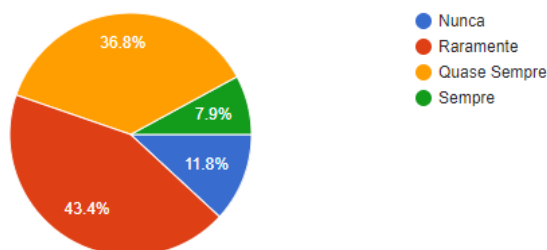
Gráfico 15: Fatores para um bom trabalho em equipe



Fonte: Dados da Pesquisa 2018

A questão 12 busca saber se a cultura organizacional favorece as atividades dos servidores efetivos e colaboradores terceirizados na UFSJ. Foi colocado na questão, para esclarecer àquelas pessoas que desconhecem do assunto, o conceito de cultura organizacional. Constatou-se que para 43,4% e 11,8% que a Cultura Organizacional Raramente ou Nunca, respectivamente, favorece as suas atividades na universidade. Enquanto 36,8% disseram que Quase Sempre ou 7,9% disseram que Sempre a Cultura Organizacional favorece as suas atividades dentro da instituição. Assim constatou-se um fator preocupante pois a cultura organizacional está ligada aos objetivos da universidade.

Gráfico 16: Cultura organizacional favorece as atividades da instituição

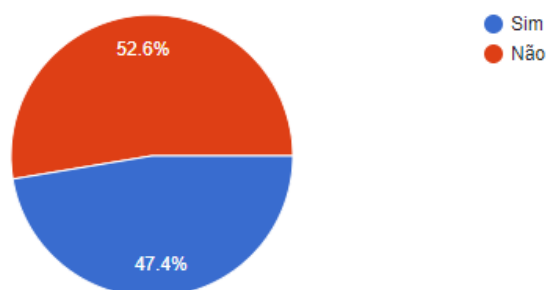


Fonte: Dados da Pesquisa 2018

O clima organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos, sejam eles formais ou informais existentes em uma organização, ou seja, é um tipo avaliação quanto às expectativas das pessoas estão sendo atendidas ou não dentro de uma instituição. E a questão 13 aborda o clima de satisfação dentro da universidade para que as pessoas tenham prazer em realizar suas tarefas. Para 52,6% dos entrevistados a UFSJ não está proporcionando um clima de satisfação para que seus servidores desempenhem suas funções com prazer. Enquanto 47,9% acreditam que há um clima de satisfação para realizar suas tarefas com prazer. Esses dados leva a conclusão que há um clima desfavorável dentro da instituição para que seus servidores

tenham satisfação para desempenhar suas atividades. Lembrando que um clima favorável dentro das organizações é essencial para manter seus funcionários motivados a desempenhar suas funções.

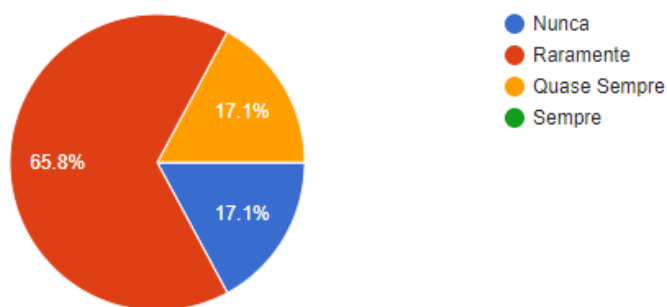
Gráfico 17: Clima de satisfação para ter prazer em realizar as tarefas



Fonte: Dados da Pesquisa 2018

No tocante a questão 14, a ampla maioria dos entrevistados respondeu que a UFSJ raramente se preocupa com a motivação, 65,8%. Nunca e Quase sempre ficaram empatados em relação esta questão com 17,1% cada um. Já a opção sempre não obteve nenhuma resposta. Tanto na gestão privada quanto na gestão pública seus gestores têm que se preocupar quanto a motivação de seus servidores ou funcionários, investirem em estratégias para manter sempre motivados seus colaboradores, pois terão mais vontade de trabalhar, e além disso, fará de forma saudável e prazerosa.

Gráfico 18: Instituição preocupa com motivação dos servidores

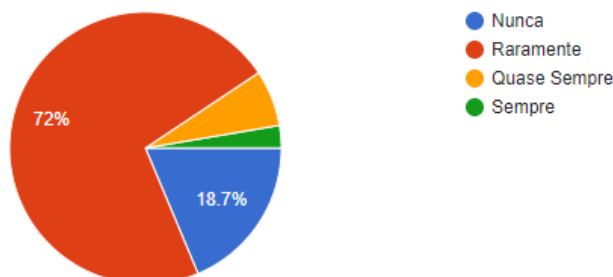


Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Na questão 30, foi perguntado aos entrevistados se a UFSJ desenvolve ações de motivação para que desempenhe bem suas funções, mais uma vez a universidade mostra apatia no tocante assunto de motivação, pois 72% dos entrevistados dizem que raramente a UFSJ desenvolve ações de motivação para seus servidores. E 18,7% dizem que nunca foram desenvolvidas estas ações. Já 6,7% e 2,7% dos entrevistados disseram

que Quase Sempre ou Sempre, respectivamente, desenvolve ações de motivação para seus servidores desempenharem melhor suas tarefas.

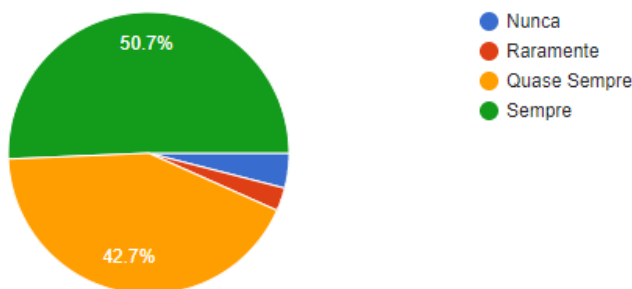
Gráfico 19: Instituição desenvolve ações de motivação para que desempenhe suas funções



Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Conforme o Gráfico 16 abaixo, para 50,7% dos entrevistados a motivação Sempre influencia na realização das atividades profissionais e 42,7% dizem que é Quase Sempre, ou seja, para 93,4% dos entrevistados dizem mostra a importância da motivação, pois ela influencia nas atividades profissionais na instituição. 6,7% e 2,7% dizem que a motivação Nunca ou Raramente, respectivamente, influencia nas atividades profissionais.

Gráfico 20: Motivação influencia na realização das atividades profissionais



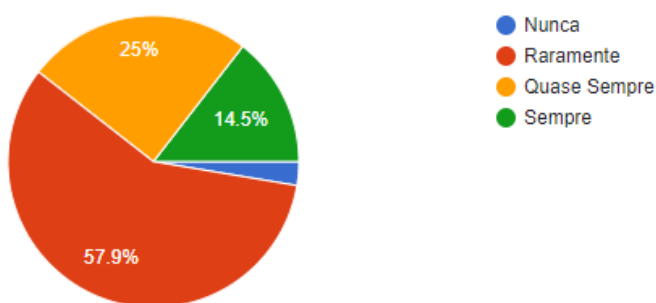
Fonte: Dados da Pesquisa 2018

A questão 15 aborda se a atividade desempenhada pelo servidor lhe causa estresse, com isso 57,9% dizem que raramente há estresse nas atividades desempenhadas, 2,6% disseram que nunca sofreu com estresse referente às suas atividades na instituição. Para 39,5% dos entrevistados, somando Quase Sempre (25%) e Sempre (14,5%) dizem que sofrem com estresse pelas funções desempenhadas.

Robbins (2005, p. 438) diz que “o estresse é uma condição dinâmica na qual o indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido”. Mesmo não sendo a maioria

dos entrevistados, mas 39,5% responderam que sofre de estresse pelas suas atividades, isso é um fator preocupante, pois o estresse além de gerar a desmotivação ou a não motivação, pode acarretar danos a saúde dos servidores, além de cansaço, nervosismo, agitação, mau humor e até podendo gerar uma depressão. E o fato de ocorrer dentro do ambiente de trabalho pode interferir na relação interpessoal, na comunicação e produtividade, e assim, compromete a própria saúde física e mental e de seus colegas de trabalho.

Gráfico 21: Atividade que realiza lhe causa estresse

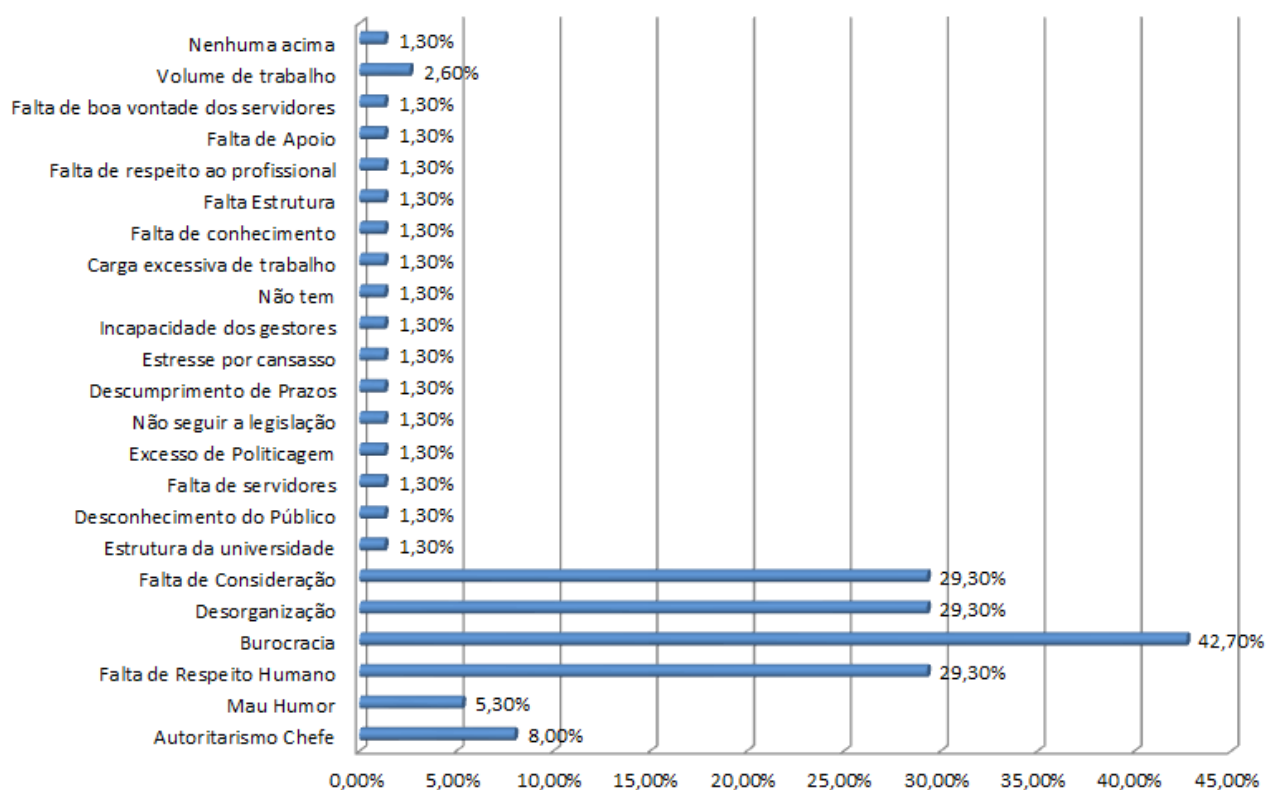


Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Depois de questionar se as atividades realizadas causam estresse, foi solicitado aos entrevistados que selecionasse no máximo duas alternativas, os maiores contribuintes para o estresse e coloquei uma opção de outros para que os entrevistados colocassem qual seria o fator que contribui para o estresse que não estaria colocado entre as alternativas. Conforme o Gráfico 18, abaixo, mostra que a Burocracia seria o maior contribuinte para o estresse no ambiente de trabalho para 42,70% dos entrevistados, ficou empatado, falta de consideração, desorganização e falta de respeito com o ser humano com 29,30% cada um como contribuinte para o estresse. Autoritarismo do chefe ficou com 8% e mau humor com 5,30% foram selecionados como contribuintes para o estresse das opções colocadas. Volume de trabalho foi citado por 2,60% dos entrevistados, seguido pelos demais com 1,30% que foram todos citados na opção outros, colocado na questão.

Gráfico 22: Fatores contribuintes para o estresse no ambiente de trabalho

Fatores contribuintes para o estresse no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa 2018

As questões de 18 a 29 e de 31 a 40 foi colocada utilizando a escala likert. Escala Likert ou escala de Likert com cinco níveis que permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado, sendo um tipo de escala psicométrica usada com frequência em questionários, sendo a mais utilizada em pesquisas de opinião. Busca que os entrevistados especificam o nível de concordância com uma afirmação.

A tabela 1 mostra as respostas referentes às questões de 18 a 29 em que busca saber quais fatores podem promover a motivação e a satisfação de seus colaboradores, utilizando as respostas de: Muito Satisfeito, Satisfeito, Indiferente, Pouco Satisfeito ou Insatisfeito. Para realizar a análise quanto às respostas Muito Satisfeita e Satisfeita como motivadores, e Pouco Satisfeita e Insatisfeita com não motivadores. Desta forma mostra que Instalações Físicas, Integração da equipe de trabalho, Estabilidade, Gostar do que faz, Desafios, Relacionamento com superior e colegas de trabalho, Autorrealização profissional, e Incentivos para estudos, os entrevistados dizem estar Muito Satisfeitos ou Satisfeitos, em sua maioria, sendo assim, fatores determinantes para motivar e satisfazer para desempenhos de suas tarefas na instituição. Já Treinamentos profissionalizantes, Oportunidade de crescimento, Autonomia, Salário, Benefícios, e Valorização e reconhecimento, a maioria dos entrevistados colocam como Pouco Satisfeito ou

Insatisfeito, gerando assim como fatores que não motivam e não lhes satisfazem prejudicando o desempenho de suas funções.

Davis e Newstrom (1992) colocam que apesar de algumas atividades desempenhadas são realizadas sem nenhuma motivação, praticamente, todas as atitudes racionais são geradas pela motivação ou causa específica. Sendo assim, para buscar a satisfação e a motivação de seus colaboradores, as instituições deverão conhecer aspectos que levam a falta de motivação ou insatisfação.

Tabela 1: Quais itens podem promover a motivação e satisfação de seus colaboradores na instituição

Fatores	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
	%				
Instalações Físicas	9,2	43,4	9,2	30,3	7,9
Treinamentos Profissionalizantes	2,6	23,7	19,7	30,3	23,7
Integração da equipe de trabalho	11,8	56,6	10,5	17,1	3,9
Oportunidades de crescimento	1,3	21,1	17,1	42,1	18,4
Autonomia	5,3	34,2	18,4	31,6	10,5
Estabilidade	26,3	60,5	5,3	5,3	2,6
Gostar do que faz	18,4	55,3	13,2	11,8	1,3
Salário	3,9	38,2	9,2	34,2	14,5
Benefícios	0,0	34,2	7,9	42,1	15,8
Desafios	4,0	42,7	33,3	18,7	1,3
Relacionamento com Superior e colegas de trabalho	18,4	60,5	6,6	10,5	3,9
Valorização e reconhecimento	2,6	23,7	19,7	40,8	13,2
Autor realização Profissional	3,9	42,1	22,4	26,3	5,3
Incentivos para o estudo	6,7	33,3	29,3	21,3	9,3

Fonte: Dados da Pesquisa 2018

A tabela 2 a seguir questiona sobre os fatores que mais desmotiva, os entrevistados, como colaboradores da Universidade Federal de São João del-Rei, diferente da análise anterior, as opções colocadas nesta foram: Muito Importante, Importante, Indiferente, Pouco Importante e Sem Importância. Observa-se na tabela 2 que todos as questões colocadas aos entrevistados sobre esta questão de desmotivação foram colocadas como fatores Muito Importante ou Importante como fatores que desmotiva seus colaboradores. Alguns fatores se destacam dos demais como, Autonomia, Instalações Físicas, Treinamentos, Relacionamentos e Valorização como fatores que desmotivam.

Gil (2001) coloca recomendações que se utilizadas pelas instituições podem ter influências na motivação de seus colaboradores, e assim como consequência, diminuirá o estresse e tensão no ambiente de trabalho, sendo: valorizar pessoas, reconhecer avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer funções, delegar autoridade, fazer avaliações e promover mudanças.

Tabela 2: Quais itens que desmotivam como colaborador da instituição

Fatores	Muito Importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Sem Importância
	%				
Remuneração	28,9	44,7	10,5	11,8	3,9
Horários	47,4	38,2	7,9	5,3	1,3
Benefícios	39,2	45,9	8,1	5,4	1,4
Instalações Físicas	32	46,7	13,3	8,0	0,0
Valorização e Reconhecimento	42,7	49,3	4,0	4,0	0,0
Oportunidade de Crescimento	48,7	46,1	3,9	1,3	0,0
Autonomia	35,5	59,2	3,9	1,3	0,0
Chefias	44,7	39,5	10,5	2,6	2,6
Treinamentos	39,5	48,7	10,5	1,3	0,0
Estabilidade	51,3	31,6	10,5	5,3	1,3
Relacionamento	47,4	44,7	6,6	1,3	0,0

Fonte: Dados da Pesquisa 2018

Alguns fatores como salário e remuneração dependem não da universidade, mas sim, de uma política do governo federal de aumento e reajuste do salário do funcionalismo público e a falta de cumprimento da Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 37, que estabelece a Data-Base, reajuste salarial anual, para funcionalismo público pode ser considerado um fator desmotivador em âmbito federal. Entretanto, os demais fatores pode ser desenvolvido pelo próprio gestor(a) da universidade acompanhado de suas Pró-Reitorias, sendo a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGP) que desenvolve políticas, treinamentos e cria oportunidades para os servidores efetivos e colaboradores terceirizados dentro da UFSJ.

5-CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Este estudo teve por finalidade identificar e analisar, com base nas teorias dos dois fatores de Herzberg e das Necessidades de Maslow, os fatores motivacionais dos servidores efetivos e dos colaboradores terceirizados da Universidade Federal de São João del-Rei, de modo a auxiliar os seus gestores em avaliar sua situação atual e, ainda, que sirva de base para desenvolvimento de estratégias voltadas para melhorar o desempenho da instituição. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa junto aos servidores efetivos e os colaboradores terceirizados dessa instituição. A estratégia de pesquisa usada foi o estudo de caso.

O estudo de caso realizado permitiu concluir que há um número considerável de servidores efetivos e terceirizados da UFSJ que se encontram insatisfeitos e desmotivados dentro da UFSJ. Muitos desses aspectos estão relacionados com o governo federal, tais como: remuneração e benefícios. Porém, outros aspectos estão relacionados com a gestão da UFSJ, como: Oportunidade de crescimento, treinamentos, autonomia, valorização e reconhecimento e estresse, no qual estes itens podem gerar problemas na qualidade de vida e de saúde do servidor e criar um ambiente hostil dentro dos setores, e conseqüentemente, na instituição.

Por isso, percebe-se que se torna necessária uma mudança na política institucional, envolvendo práticas, processos e normas que busquem valorizar seu colaborador e, conseqüentemente, buscar uma satisfação e motivação, de modo que passem a desempenhar melhor suas funções dentro da instituição com mais objetividade e eficiência.

Foi colocado também que o clima organizacional na instituição não é bom e este problema envolve uma política institucional inadequada, em que falta diálogo, falta reconhecimento, falta oportunidade de crescimento e valorização. A melhoria deste clima se torna importante na medida em que proporcione melhoria da qualidade de vida no trabalho de seus servidores. É preciso buscar maneiras de aumentar o número de treinamentos e ouvir mais seus servidores por meio de um maior diálogo, para que a universidade e seus servidores alinhem seus pensamentos e sigam na mesma direção em prol de uma universidade pública, gratuita e de qualidade.

6-REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. P 184.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2010.

STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harbra, 1981. 495p.

Yaremko, R. K., Harari, H., Harrison, R. C., & Lynn, E. (1986). ***Handbook of research and quantitative methods in psychology***. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Yin, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

BERNARDINHO. Transformando suor em ouro. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. BERMINI, C. W. Psicologia Aplicada à Administração. São Paulo: Atlas, 1982. BERGAMINI, Cecília W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. RAE Executivo, v. 1, n. 2, nov. 2002 a jan. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: VROOM, V. (org). *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1997.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: VROOM, V. (org). *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1997.

Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow> Acesso em 4 de abril de 2018.

DUBRIN, A. J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GIL; *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Willey & Sons.

Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291348>> Acesso em 4 de abril de 2018.

Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29735/000772167.pdf?sequence=1>> Acesso em 4 de abril de 2018.

Vergara, S. (2012). *Métodos de pesquisa em Administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Sobre a UFSJ: Disponível em <https://ufsj.edu.br/dplag/a_ufsj.php>. Acesso em 15 de Maio de 2018.

ANEXO

Questionário para Servidores UFSJ

PESQUISA SOBRE: ESTUDO DOS FATORES MOTIVACIONAIS DOS SERVIDORES PÚBLICOS
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

1. **Nome (Opcional):** _____

2. **Campus que trabalha**

- Campus Dom Bosco
- Campus Santo Antônio
- Campus Tancredo Neves
- Campus Alto Paraopeba
- Campus Sete Lagoas
- Campus Centro Oeste
- Centro Cultural

3. **Setor em que trabalha (Opcional)** _____

4. **Qual seu sexo**

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

5. **Qual sua idade**

- Menos de 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Acima de 50 anos

6. **Qual seu estado civil**

- Casado(a)
- Solteiro(a)
- Separado(a)/Divorciado(a)

Other: _____

7. **Grau de escolaridade**

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Especialização
- Pós-Graduação (Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado)

8. **Qual tipo de agente público você é na UFSJ**

- Servidor Terceirizado
- Servidor Efetivo

9. **Há quanto tempo trabalha no setor público**

- Menos de 01 ano
- De 01 a 05 anos
- De 06 a 10 anos
- 10 anos ou mais

10. **Você percebe que tem autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho**

- Nunca
- Raramente

- Quase Sempre
- Sempre

11. Você se sente útil para a instituição

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

12. 5. Está satisfeito com sua remuneração atual

- Sim
- Não

13. 6. Como considera o seu salário atual

- Excessivo
- Suficiente
- Razoável
- Insuficiente

14. Existe a possibilidade de crescimento profissional nesta instituição

- Sim
- Não

15. Em termos de realização profissional como se sente

- Muito realizado
- Realizado
- Mais ou menos realizado
- Pouco realizado
- Muito pouco realizado

16. 9. Como é o relacionamento das pessoas no seu ambiente de trabalho

- Excelente
- Bom
- Mais ou menos
- Ruim
- Péssimo

17. O relacionamento com os seus colegas favorece a execução do seu trabalho

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

18. Qual o fator mais importante para que haja um bom trabalho em equipe? [Máximo 2 respostas]

- Cooperação
- União
- Respeito
- Responsabilidade
- Interação

Other: _____

19. A cultura organizacional favorece as suas atividades na instituição

A cultura organizacional é uma expressão muito comum no contexto empresarial que significa o conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada organização.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

20. Você sente que há no seu trabalho um clima de satisfação, que faça com que você tenha prazer em realizar suas tarefas

- Sim

Não

21. Você acha que a instituição onde trabalha se preocupa com a motivação de seus servidores

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

22. A atividade que você realiza lhe causa estresse

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

23. O que você considera o maior contribuinte para o estresse no seu ambiente de trabalho? [Máximo 2 respostas]

- Autoritarismo do chefe
- Mau Humor
- Falta de respeito Humano
- Burocracia
- Desorganização
- Falta de consideração

Other: _____

24. Você acha que a motivação influencia na realização das suas atividades profissionais?

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

25. Nas questões de 18 a 29, marque a opção apresentadas abaixo que você acha que possa promover a motivação e a satisfação dos colaboradores da instituição:

18. Com relação às instalações físicas

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Pouco Satisfeito
- Insatisfeito

19. Com relação aos treinamentos profissionalizantes

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Pouco Satisfeito
- Insatisfeito

20. Com relação à integração da equipe de trabalho

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Pouco Satisfeito
- Insatisfeito

21. Com relação às oportunidades de crescimento

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Pouco Satisfeito
- Insatisfeito

22. Com relação a autonomia

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Pouco Satisfeito
- Insatisfeito

23. Com relação a estabilidade no emprego

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Pouco Satisfeito
- Insatisfeito

24. Com relação a gostar do que faz

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Pouco Satisfeito
- Insatisfeito

25. Com relação ao salário

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Pouco Satisfeito
- Insatisfeito

26. Com relação aos benefícios

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Pouco Satisfeito
- Insatisfeito

25. Com relação aos desafios

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Pouco Satisfeito
- Insatisfeito

26. Com relação ao relacionamento com o superior e os colegas de trabalho

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Pouco Satisfeito
- Insatisfeito

27. Com relação a valorização e reconhecimento

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Pouco Satisfeito
- Insatisfeito

28. Com relação a auto realização profissional

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Pouco Satisfeito
- Insatisfeito

29. Com relação aos incentivos para o estudo

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Pouco Satisfeito
- Insatisfeito

30. A instituição desenvolve ações de motivação para que você desempenhe bem suas funções

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

Nas questões de 31 a 40, marque a opção que demonstre os fatores que mais desmotiva você como colaborador desta instituição:

31. Com relação a remuneração

- Muito importante
- Importante
- Indiferente
- Pouco importante
- Sem importância

32. Com relação aos horários

- Muito importante
- Importante
- Indiferente
- Pouco importante
- Sem importância

33. Com relação aos benefícios

- Muito importante
- Importante
- Indiferente
- Pouco importante
- Sem importância

34. Com relação às instalações físicas

- Muito importante
- Importante
- Indiferente
- Pouco importante
- Sem importância

35. Com relação a valorização e ao reconhecimento

- Muito importante
- Importante
- Indiferente
- Pouco importante
- Sem importância

36. Com relação às oportunidades de crescimento

- Muito importante
- Importante
- Indiferente
- Pouco importante
- Sem importância

37. Com relação a autonomia para o trabalho

- Muito importante
- Importante
- Indiferente
- Pouco importante

Sem importância

38. Com relação às chefias

- Muito importante
- Importante
- Indiferente
- Pouco importante
- Sem importância

39. Com relação às oportunidades de treinamentos

- Muito importante
- Importante
- Indiferente
- Pouco importante
- Sem importância

40. Com relação à segurança (estabilidade) no trabalho

- Muito importante
- Importante
- Indiferente
- Pouco importante
- Sem importância

41. Com relação aos colegas de trabalho (relacionamento)

- Muito importante
- Importante
- Indiferente
- Pouco importante
- Sem importância

42. Sugestões de melhorias e aperfeiçoamento para um melhor desempenho das atividades da UFSJ:
