

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Daniele de Santana  
Matrícula: 2017200530351

ANÁLISE DO GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DE  
UMA DIVISÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR DE MINAS GERAIS

São João del-Rei  
2018

DANIELE DE SANTANA

ANÁLISE DO GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DE  
UMA DIVISÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR DE MINAS GERAIS

Monografia apresentada a Universidade  
Federal de São João del-Rei como parte  
dos requisitos para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Talles Girardi de Mendonça

São João del-Rei  
2018

DANIELE DE SANTANA

ANÁLISE DO GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DE  
UMA DIVISÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR DE MINAS GERAIS

Monografia apresentada a Universidade  
Federal de São João del-Rei como parte  
dos requisitos para obtenção do título  
de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada:

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Patrícia Lopes Rosado  
(UFSJ)

Prof. Dr. Talles Girardi e Mendonça  
(UFSJ - Orientador)

A Deus, por sua força incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus, por ser a luz que guia minha vida.

Aos meus pais e irmãos que estão sempre me apoiando e incentivando na busca de melhorias.

À Universidade Federal de São João del-Rei e ao Núcleo de Educação a Distância, pela oportunidade oferecida para a realização deste curso.

À todos os professores participantes do curso e a tutora Júlia Alves pelos esclarecimentos e orientações ao longo do curso.

Ao Prof. Talles Girardi de Mendonça pelo apoio e orientação na realização e conclusão da monografia.

As queridas amigas Vanessa Maia e Simone Gonçalves pelas dicas, apoio e valorosas contribuições.

A todos, que de alguma forma, contribuíram para a minha formação.

## RESUMO

Nos últimos anos tornou-se crescente a preocupação em se avaliar e analisar o grau de motivação dos servidores dentro das organizações, por ser este um fator gerador determinante de sucesso ou fracasso de uma organização. O tema motivação é um assunto complexo e que requer várias análises/teorias que não apresentam definições fechadas. O tema da motivação está alicerçado em várias abordagens teóricas que se complementam entre si. Há a teoria das expectativas ou instrumentalidade, de Vroom (1997), a teoria dos objetivos, de Locke e Bryan (1968), a teoria das necessidades, de Maslow (1954), McClelland (1961) e Alderfer (1973), a teoria do reforço – defendida por Skinner (1968), e Connellan (1978), a teoria da equidade, postulada por Homans (1961), e Adams (1963), e a teoria dos dois fatores, que são: a teoria dos fatores motivacionais e higiênicos – defendida por Herzberg, (1968), Mausner, (1969) e Snyderman (1969), para citar algumas das muitas abordagens. Diante deste cenário os gestores buscam cada vez mais conhecer não só profissionalmente, mas também o lado pessoal dos seus servidores visando compreender o comportamento do indivíduo no trabalho. Com isto, este trabalho visou construir um embasamento teórico-referencial sobre o grau de motivação dos servidores como uma ferramenta de gestão eficiente capaz de propiciar ações de desenvolvimento do setor público federal. Este é um estudo com pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, que de acordo com o referencial teórico analisado, realiza uma pesquisa de campo em uma Divisão, composta de três setores, de uma instituição federal de ensino superior de Minas Gerais, através de um questionário com perguntas semiestruturadas, buscou-se analisar se os servidores desse setor estão motivados e se não estão o que é necessário fazer para mudar este cenário. Para a análise e interpretação dos resultados foram utilizados os conceitos da Teoria dos dois Fatores de Frederic Herzberg. Os resultados são apresentados em onze perguntas de questionário. Os resultados obtidos apontaram que os fatores que mais motivam esses servidores são relacionamento com a chefia, ambiente de trabalho e possibilidade de treinamento e os fatores que causam insatisfação são a sobrecarga de trabalho e o salário.

Palavras-chave: Motivação. Servidor público. Gestão.

## ABSTRAT

In recent years, the concern about evaluating and analyzing the degree of motivation of the servers within organizations has grown, since this is a determining factor of success or failure of an organization. The theme motivation is a complex subject and requires several analyzes / theories that do not present closed definitions. The theme of motivation is based on several theoretical approaches that complement each other. There is Vroom's (1997) theory of expectations or instrumentality, Locke and Bryan's theory of goals (1968), Maslow's theory of needs (1954), McClelland's (1961) and Alderfer's (1973) of the reinforcement - defended by Skinner (1968), and Connellan (1978), the theory of equity, postulated by Homans (1961), and Adams (1963), and the theory of two factors, hygienic - advocated by Herzberg, (1968), Mausner, (1969) and Snyderman (1969), to cite some of the many approaches. Given this scenario managers increasingly seek to know not only professionally but also the personal side of their servers in order to understand the behavior of the individual at work. With this, this work aimed to build a theoretical-referential basis on the degree of motivation of the servers as an efficient management tool capable of fostering development actions of the federal public sector. This is a qualitative, exploratory and descriptive study that, according to the theoretical framework analyzed, performs a field research in a Division, composed of three sectors, of a federal institution of higher education of Minas Gerais, through a questionnaire with semi-structured questions, it was sought to analyze if the servers in this sector are motivated and if they are not what it is necessary to do to change this scenario. For the analysis and interpretation of the results were used the concepts of Theory of the two Factors of Frederic Herzberg. The results are presented in eleven questionnaire questions. The results obtained indicated that the factors that motivate these servers are relationship with the boss, work environment and possibility of training and the factors that cause dissatisfaction are the work overload and the salary.

Keywords: Motivation. Public server. Management.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Comparação entre as visões de satisfação e insatisfação.....	17
Figura 2 – Fatores motivacionais e higiênicos: Herzberg.....	18
Figura 3 – Teoria da expectativa.....	20



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo.....	23
Gráfico 2 – Faixa etária.....	24
Gráfico 3 – Escolaridade.....	24
Gráfico 4 – Tempo na instituição.....	25
Gráfico 5 – Nível de stress.....	27

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores higiênicos.....	27
Quadro 2 – Fatores motivacionais.....	28
Quadro 3 – Fatores motivacionais.....	29

## Sumário

1 INTRODUÇÃO .....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg .....	16
2.2 Teoria da expectativa .....	18
2.2.1 Teoria da instrumentalidade .....	19
2.3 Teoria da hierarquia de necessidades .....	20
3 METODOLOGIA .....	22
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO .....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	31
REFERÊNCIAS .....	33
ANEXO – Questionário aplicado aos servidores da Instituição Federal de Ensino Superior .....	35

## 1 INTRODUÇÃO

O serviço público vive atualmente tempos desafiadores. Em um mundo onde o avanço da tecnologia, a necessidade de oferecer cada vez mais serviços qualificados, o cumprimento de metas de produtividade e as necessárias e constantes transformações gerenciais, apresentam um grande desafio para a gestão, que é a de manter um servidor público motivado com o seu trabalho. A grande maioria dos que hoje decidiram pela carreira de servidor público e se dedicaram por anos estudando para alcançar a tão sonhada estabilidade que o serviço público oferece e, dentre elas, a de não entrar para as estatísticas do desemprego, que assombra a população neste momento de grande instabilidade no país – transformou-se em realidade que traz um novo desafio: o de manter motivado este servidor, suprimindo suas expectativas de realizar um bom trabalho. Neste sentido entende-se que este é um dos maiores (e frequentes) desafios para os gestores e a própria instituição pública, independente de sua atividade fim.

Pode-se considerar a motivação como a mola propulsora que faz com que o indivíduo busque alcançar os seus objetivos tanto pessoais como profissionais, segundo Bergamini (2008). Trabalhar adequadamente a motivação do servidor público faz toda a diferença na qualidade dos serviços oferecidos, pois a motivação varia de pessoa para pessoa e até mesmo na própria pessoa em momentos diferentes. “Por motivação entende-se ao mesmo tempo a direção e a amplitude das condutas”, isto é, que se atinja a um fim desejável “com vigor e intensidade”. (BERGAMINI, 2008).

Muito se fala sobre o porquê de motivar os servidores públicos já que eles possuem muitos benefícios e privilégios sem contar bons salários (o que se trata de uma generalização equivocada). A grande maioria dos servidores públicos necessita cumprir horários, alcançar metas, entregar tarefas em prazos estipulados, como qualquer outro trabalhador, além de prestar contas aos órgãos de controle e fiscalização. Exatamente por todas estas questões, este trabalhador deve estar motivado a realizar suas tarefas com prazer e buscar sempre o aperfeiçoamento de suas atividades, visando prestar sempre um serviço de qualidade. Uma vez que, de acordo com as técnicas gerenciais adotadas pelo Serviço Público, a prestação de serviços com qualidade tem impacto direto em seu processo de avaliação de desempenho.

Este trabalho teve como objetivo identificar os fatores organizacionais que influenciam a motivação dos servidores de uma Divisão de uma instituição de ensino superior

de Minas Gerais - e quais as atividades devem ser realizadas a fim de manter estes servidores sempre motivados. A desmotivação desses trabalhadores pode causar impactos negativos na prestação de serviços de qualidade para a comunidade interna e externa da instituição, sendo responsável também por causar problemas mais graves como o estresse, a baixa produtividade e o absenteísmo (GOMES, 2006).

Diante deste quadro, o que seria afinal, motivação? O que se deve fazer para manter os servidores públicos desempenhando com orgulho e satisfação as suas funções? Quais seriam os itens influenciadores na motivação dos servidores de uma instituição federal de ensino superior? A partir dessas indagações e questões que diariamente são discutidas no dia a dia do serviço público, acredita-se que este trabalho apresenta como uma contribuição de grande relevância para os estudos da área e bem estar laboral, pois compreende a motivação como uma excelente ferramenta para os gestores públicos na busca por servidores mais comprometidos, satisfeitos e dinâmicos.

A partir do estudo e análise desta Divisão será possível ampliar o estudo para toda esta instituição de ensino superior. Com base nos dados apresentados pela Comissão Própria de Avaliação é compreensível entender a relevância do estudo sobre motivação dos servidores, que precisam oferecer serviços de qualidade que satisfaça a toda a comunidade acadêmica e pela força transformadora de qualquer ambiente, possibilitada pela motivação, e também pelo fato de que existe um maior envolvimento e comprometimento, que contribui significativamente para a eficácia de seus locais de trabalho.

Raras são as exceções, algumas poucas organizações têm se preocupado com o comportamento de seus servidores no ambiente de trabalho, muito menos, demonstram preocupação em avaliar se eles julgam existir equilíbrio entre a contribuição que dão à instituição e o que esta lhes oferece em troca. Com essa linha de pensamento, a instituição de ensino superior analisada não foge à regra geral. Sendo assim, o estudo da motivação no trabalho será muito importante para a resolução de problemas existentes no seu ambiente organizacional, bem como, para uma melhor adequação de práticas e processos de trabalho.

A realização deste estudo justifica-se pela importância de recursos humanos em uma organização para eficácia da realização de sua missão. Considerando as mudanças que tem ocorrido na administração pública nos últimos tempos, voltada para resultados e eficácia organizacional, é fundamental que os servidores que dão sustentação à administração pública estejam comprometidos e motivados.

Este trabalho, além desta introdução, está dividido em mais duas outras partes. A próxima seção trata do referencial teórico, baseado nas teorias - Teoria da Expectativa, de

Victor H. Vroom (1997) e a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1997), que são: a teoria dos fatores motivacionais e higiênicos.

A metodologia utilizada nesta pesquisa será a revisão bibliografia alinhada a um estudo de caso, com aplicação de um questionário de perguntas abertas semi-estruturadas. Por fim, as seções finais compreendem os resultados e as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A palavra motivação é derivada do latim ‘*motivus*’, que significa mover. No decorrer do tempo motivação adquiriu alguns outros significados como: “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa” ou “tudo aquilo que pode fazer mover”. Segundo Rainey (2001) é bem complexo medir e avaliar a motivação no ambiente organizacional, uma vez que as pessoas são diferentes e cada uma possui diferentes motivos e intenções. Dentro das organizações encontramos diferentes tipos de pessoas e comportamentos sendo assim não há uma única definição do que seja motivação no trabalho (FRANK e Lewis, 2004).

Gil (2001) apresenta motivação como o algo que faz com que a pessoa tenha uma ação. Essa ação pode ter sido influenciada pelas pessoas do seu círculo de convivência ou grupo social que frequenta, mas hoje sabemos que a motivação é influenciada por alguma necessidade do indivíduo e que essa necessidade varia de pessoa para pessoa.

Segundo Lopes (1980) para entender a relação existente entre a motivação e o comportamento das pessoas é necessário analisar os elementos determinantes da personalidade. O autor apresenta a seguinte classificação dos fatores de influência: 1- Determinantes constitucionais (são as características inatas do indivíduo); 2 – Participação Grupal (família, educação, religião); 3- Papel (classe especial de participação grupal, a posição que o indivíduo ocupa dentro de um grupo) e 4- Situação (fatores específicos que influenciam a personalidade do indivíduo). Outra relação que merece atenção especial é a que ocorre entre personalidade e motivação que podem ser analisadas através de: 1- Forças das necessidades (cada indivíduo apresenta uma necessidade diferente); 2- Nível de aspiração (sofre impacto direto da força de necessidades); 3 – Tipos de comportamento (varia de acordo com a personalidade de cada pessoa) e 4 – Reação a frustração (cada pessoa reage de uma maneira a frustração sofrida). Com base nesses aspectos conclui-se que de acordo com o indivíduo a motivação e o comportamento irão variar conforme a sua personalidade. Devido a estas diferenças é importante considerar as características de cada indivíduo para que seja realizada a correta motivação no trabalho, não se esquecendo da particularidade de cada pessoa.

Dentre as várias teorias utilizadas para tratar o tema motivação utilizou-se como base sustentadora do estudo a Teoria da Expectativa, de Victor H. Vroom (1997) e a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1997), que são: a teoria dos fatores motivacionais e higiênicos.

De acordo com Lévy-Leboyer (1994) a teoria da Expectativa analisa os mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos: a Expectância, a Instrumentalidade e a Valência. O autor define a Expectância como aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço. A instrumentalidade investiga se o trabalho executado conseguirá atingir um objetivo esperado e o conceito de Valência entende a ligação entre objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo, ou seja, se ele é relevante, importante ou não.

Segundo Herzberg (1997, p. 61), criador da Teoria dos dois Fatores:

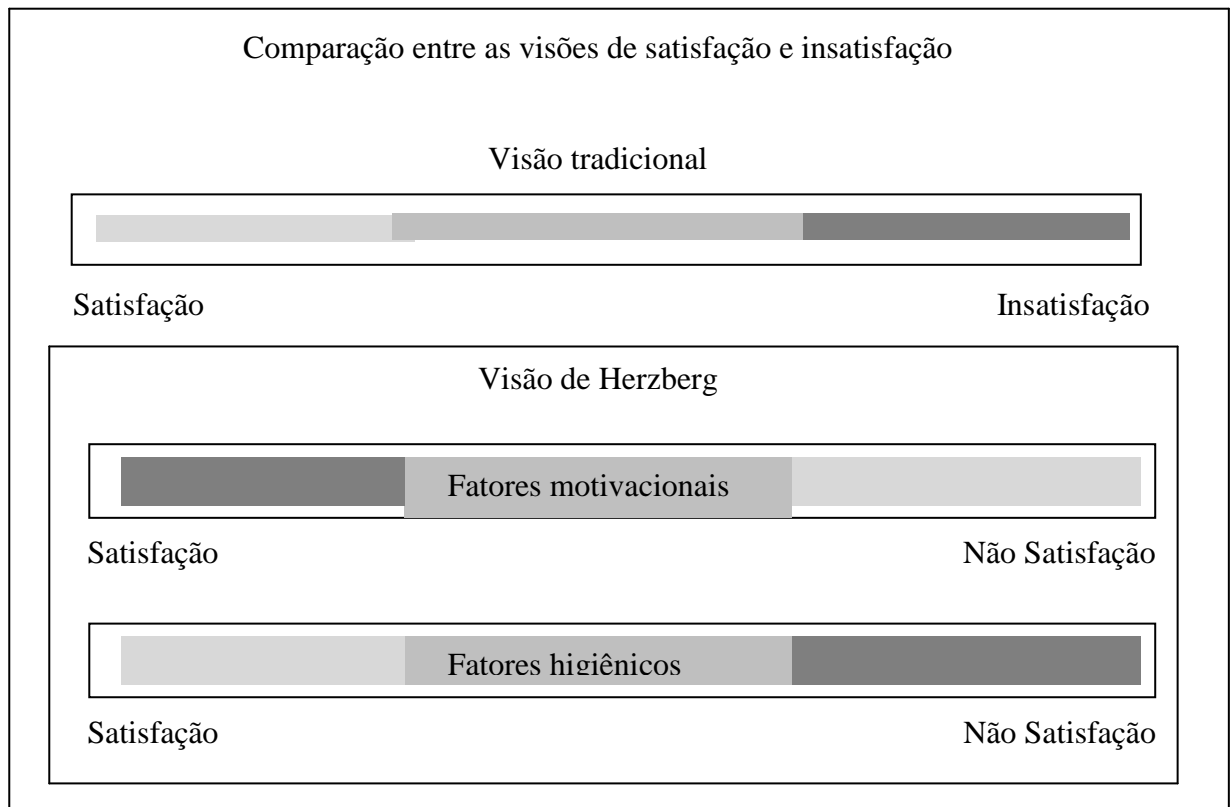
Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

## **2.1 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg**

A Teoria das satisfações humanas também conhecida como a teoria dos dois fatores foi proposta por Frederick Herzberg, em contraponto à teoria de Abraham H. Maslow. Herzberg pesquisou quais os fatores faziam as pessoas se sentirem satisfeitas ou insatisfeitas no seu local de trabalho. Os fatores positivos foram identificados como motivadores e os negativos como higiênicos. Robbins (2010 p. 201) define a teoria como “teoria que estipula que fatores intrínsecos estão associados à satisfação, enquanto fatores extrínsecos estão relacionados com a insatisfação”. Entre os fatores intrínsecos adotados para avaliação está o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização. Já entre os fatores extrínsecos utilizados estão a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho. O quadro abaixo (Figura 1) apresenta a visão de Herzberg sobre sua teoria. Para o autor o oposto de “satisfação” é a “não satisfação”, e o oposto de “insatisfação” é “não insatisfação”.

Figura 1 – Comparação entre as visões de satisfação e insatisfação

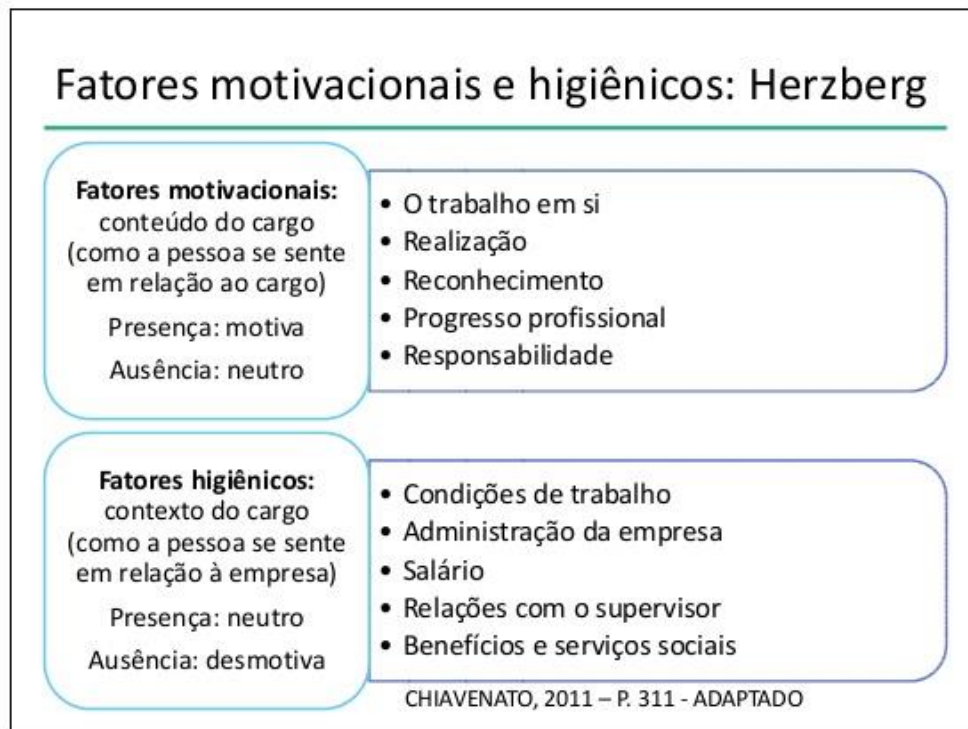




Fonte: Comportamento Organizacional – Robbins, Judge e Sobral (2010)

Com esta teoria, Herzberg explica que se as organizações oferecem adequadamente os fatores higiênicos – política da organização, administração geral da mesma, estilos de supervisão, salário, relações interpessoais e condições de trabalho, haveria uma redução nas fontes de insatisfação e desconforto, mas somente estes aspectos não seriam suficientes para instigar a satisfação e a motivação, sendo que estas dependem dos fatores intrínsecos e simbólicos do trabalho. Esta percepção faz com que a administração tenha um desafio em dobro a fim de afastar a insatisfação (através da oferta adequada de fatores higiênicos) e por meio da oferta de fatores voltados à satisfação das necessidades simbólicas promover a motivação das pessoas (Archer, 1997; Herzberg, 1968). A figura 2 abaixo esclarece a percepção do autor sobre a teoria.

Figura 2 – Fatores motivacionais e higiênicos: Herzberg



## 2.2 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa foi formulada por Victor Vroom, também conhecida como a teoria da instrumentalidade, é uma das teorias mais aceitas atualmente sobre motivação. Robbins, Judge e Sobral (2010 pag. 217) definem a teoria como sendo “a teoria que afirma que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo”.

Para melhor compreender esta teoria é necessário avaliar duas variáveis importantes: uma é do tipo *esforço-recompensa* e a outra *valor da recompensa*.

A variável *esforço-recompensa* está relacionada com a probabilidade subjetiva do indivíduo no sentido de utilizar determinado esforço visando um desempenho eficaz, que resultará em uma recompensa ou resultado positivo. Para Victor H. Vroom a probabilidade de que o esforço resultará em desempenho é considerada como uma expectativa e a probabilidade de que o desempenho resultará em recompensa é considerada como instrumentalidade.

A variável *valor da recompensa* ou *valência* tem relação com a percepção do indivíduo sobre o valor da recompensa ou do resultado que poderá obter através de desempenho eficaz.

Sendo assim, se a combinação desses fatores for baixa ou inexistente significa que não haverá motivação, ou seja, para que haja motivação o indivíduo necessita que ocorra uma combinação entre o valor e a probabilidade de *esforço-recompensa*.

A teoria da expectativa, de acordo com Vroom (apud Robbins, 2010) ajuda buscar explicações para o fato de que muitos trabalhadores não se sentem motivados e muitos apenas fazem o mínimo necessário para se manterem empregados. O autor formulou algumas questões em forma de perguntas, que precisam de respostas afirmativas para entendermos que o grau máximo de motivação foi alcançado. Dentre os questionamentos do autor destacamos os seguintes:

“Primeiro: se eu der o máximo de meu esforço, isto será reconhecido em minha avaliação de desempenho? Para muitos trabalhadores, a resposta é: não. Por quê? Sua capacidade pode deixar a desejar, o que significa que, por mais que se esforcem, eles nunca terão um desempenho superior. Outra possibilidade é o funcionário, justa ou injustamente, achar que seu chefe não gosta dele. Consequentemente, sua expectativa é de uma avaliação ruim, não importa o quanto se esforce. Estes exemplos sugerem que uma das possíveis causas da baixa motivação de um funcionário é que, não importa o quanto se esforce, nunca receberá uma boa avaliação de desempenho. Segundo: se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultará em alguma recompensa organizacional? Muitos trabalhadores percebem a relação desempenho-recompensa como fraca. O motivo é que as organizações recompensam muitas outras coisas além do desempenho. Por exemplo, quando a remuneração está de alguma forma ligada a fatores como tempo de casa, capacidade de cooperação ou bajulação do chefe, os funcionários podem perceber a relação desempenho – recompensa como fraca. Finalmente, se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim? O funcionário trabalha duro na esperança de conseguir uma promoção, mas recebe somente um aumento de salário. Ou espera conseguir um trabalho mais desafiador e interessante, mas consegue algumas palavras elogiosas. Estes exemplos ilustram a necessidade de as recompensas serem adequadas às necessidades. Infelizmente, muitos executivos têm limitações quanto às recompensas que podem oferecer, o que dificulta a possibilidade de individualizá-las. Além disto, muitos executivos assumem erroneamente que todos os funcionários querem as mesmas coisas, deixando de perceber os efeitos motivacionais da diferenciação de recompensas.” (Robbins et al, 2010, p. 217).

Robbins (2010) afirma que a Teoria da Expectativa é um modelo contingente ou situacional, e por isso não apresenta um princípio universal que possa explicar as motivações do indivíduo. E mesmo assim, a compreensão das necessidades que o indivíduo deseja satisfazer, não é garantia de percepção de que o alto desempenho é fundamento como meio para satisfazê-las.

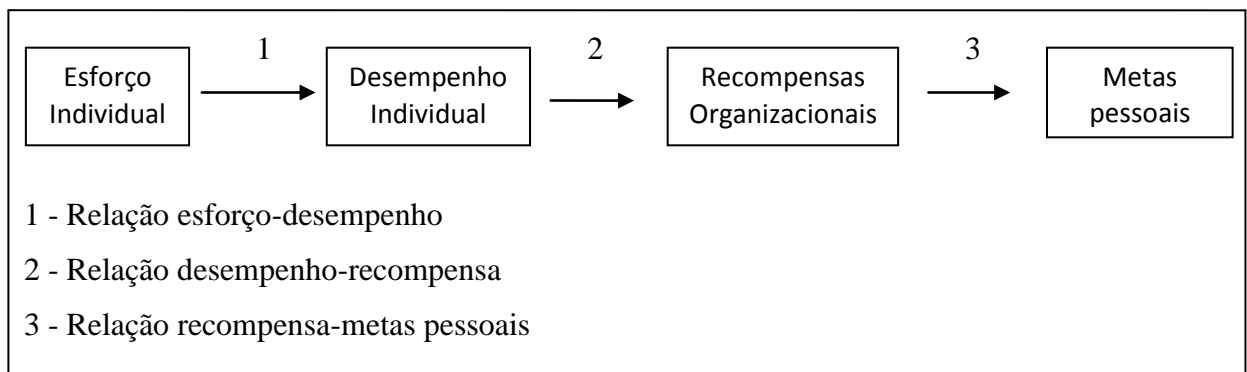
### **2.2.1 Teoria da instrumentalidade**

Victor H. Vroom formulou outra teoria por rejeitar a teoria de Herzberg, Esta teoria de Vroom está centrada nos conceitos de valência, expectativa e força. Por ser uma teoria

processual incorporou conceitos de objetivos, escolhas e resultados. Para Vroom (1980) Expectativa é uma crença na possibilidade de um ato particular ser seguido por um resultado particular. Valência representa a força de uma preferência individual em relação a um resultado particular. Vroom (1980 pág. 50.) afirma que “o fator força, basicamente, é equivalente à motivação, consistindo na soma algébrica dos produtos da valência multiplicados pelas expectativas” e concluindo “os resultados possuem valência por significarem uma instrumentalidade para alcançar outros resultados”.

Os indivíduos são naturalmente diferentes entre si e por isto cada um possui um ponto de vista diferente no que se refere ao comportamento organizacional e o importante é saber identificar corretamente esta percepção do indivíduo sobre comportamento e seu valor. De acordo com Lopes (1980) o importante é aquilo que o indivíduo percebe como consequência do comportamento. A figura 3 abaixo explica o conceito do autor.

Figura 3 – Teoria da expectativa



Fonte: Comportamento Organizacional – Robbins, Judge e Sobral (2010)

### 2.3 Teoria da hierarquia de necessidades

A Teoria da hierarquia de necessidades com certeza é a mais conhecida de todas as teorias sobre motivação, de Abraham Maslow. De acordo com Maslow (2010 pág. 197) dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de necessidades que foram classificadas em dois patamares: superior e inferior.

Os itens 1 e 2 descritos abaixo são considerados por Maslow (2010 pág. 197) como necessidades de nível inferior e os itens 3, 4 e 5 são necessidades de nível superior:

1- Fisiológica: composta por itens como fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.

- 2- Segurança: que inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- 3 – Social: afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo.
- 4- Estima: fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção.
- 5- Auto realização: inclui crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento.

Esta teoria tem como preceito que a cada necessidade realizada pelo indivíduo ele busca satisfazer a próxima na hierarquia. Para Maslow, é necessário saber em qual nível o indivíduo se encontra para poder motiva-lo naquele nível ou no imediatamente superior.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi pesquisa descritiva, através de pesquisa bibliográfica juntamente com um estudo de caso alinhado a uma pesquisa qualitativa.

A pesquisa descritiva se caracteriza por

expor características de determinada população ou fenômeno. Pode também estabelecer relações entre as variáveis e definir sua natureza ou estabelece procura-se estabelecer relações entre as variáveis analisadas. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2000, p. 47).

Conforme o relatório anual de autoavaliação institucional de 2017 organizado pela Comissão Própria de Avaliação, a instituição federal de ensino superior analisada conta com expressivos números de alunos, servidores técnicos e docentes. Dados obtidos na Divisão responsável pelo Controle Acadêmico até 1º de março de 2017, a referida instituição de ensino superior possuía um total de 11.417 (onze mil, quatrocentos e dezessete) discentes em cursos de graduação presencial; 957 (novecentos e cinquenta e sete) discentes de pós-graduação; e, 1.605 (um mil, seiscentos e cinco) discentes de graduação a distância. De acordo com os números disponibilizados pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos – o total de servidores até janeiro de 2018 era de 540 (quinhentos e quarenta) técnicos-administrativos e 852 (oitocentos e cinquenta e dois) docentes efetivos.

O campo de estudo foi uma divisão – que possui três setores, pertencente ao quadro de uma instituição de ensino superior de Minas Gerais, a escolha de se analisar apenas esta divisão, diante de um quadro de pessoal considerável, se deu devido ao curto espaço de tempo para se analisar todo o quadro de servidores desta instituição e ao fato de ser preciso mais tempo para sensibilizar toda a comunidade acadêmica para participar da pesquisa. Esta divisão possui doze servidores técnicos administrativos efetivos e três servidores terceirizados. Os servidores lotados nesta divisão, responderam um questionário, não identificado, com perguntas semi estruturadas contendo 11 questões enviadas por e-mail, utilizando o Google Forms como ferramenta de pesquisa. Marconi e Lakatos (1996, p. 88) descrevem o questionário como “instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que deve ser por escrito e sem a presença do entrevistador”.

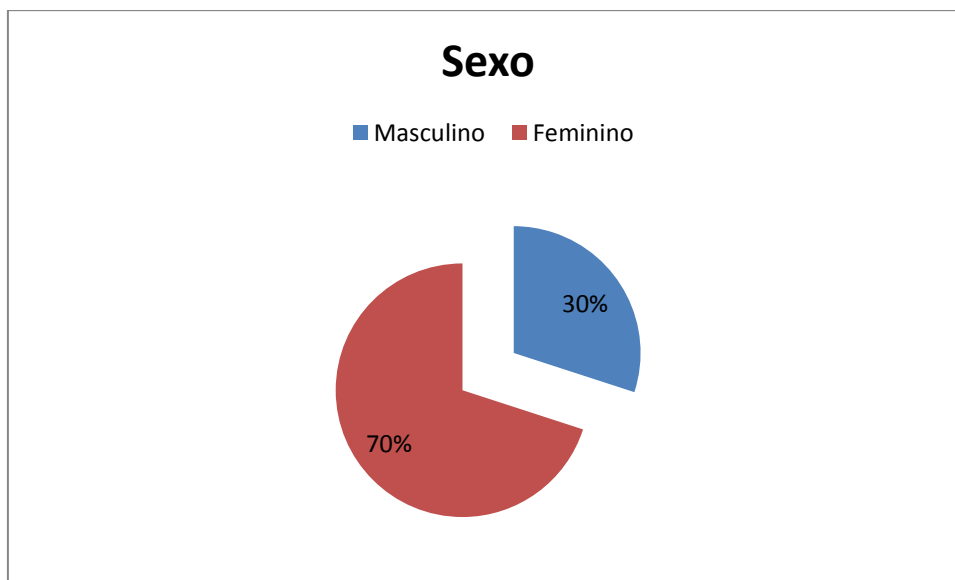
A primeira parte do questionário buscou coletar informações gerais dos participantes (sexo, idade, escolaridade, etc) para configurar a caracterização e estratificação da amostra. E a segunda parte do questionário buscou coletar informações referentes aos fatores que causam satisfação ou insatisfação no serviço público.

#### 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO

O questionário foi enviado para quinze servidores de uma instituição federal de ensino superior, sendo que dez servidores responderam a pesquisa. Com base nos questionários respondidos, obteve-se os seguintes dados do perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa:

Constatou-se maior incidência de pessoas do sexo feminino com 70% contra 30% do sexo masculino (GRAF.1).

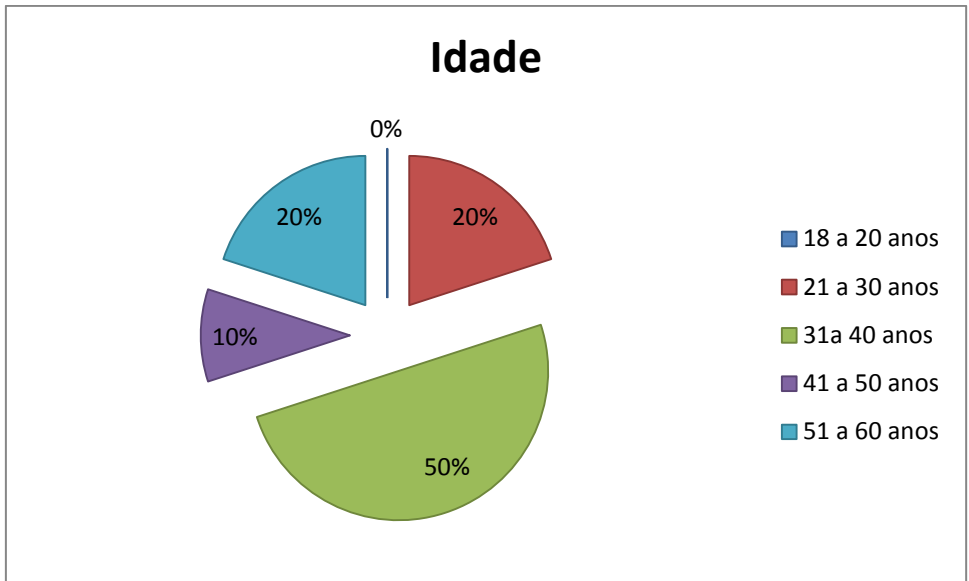
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Dados coletados numa instituição de ensino superior

O percentual de servidores com idade na faixa de 31 a 40 é o maior, num total de 50% (GRAF. 2 )

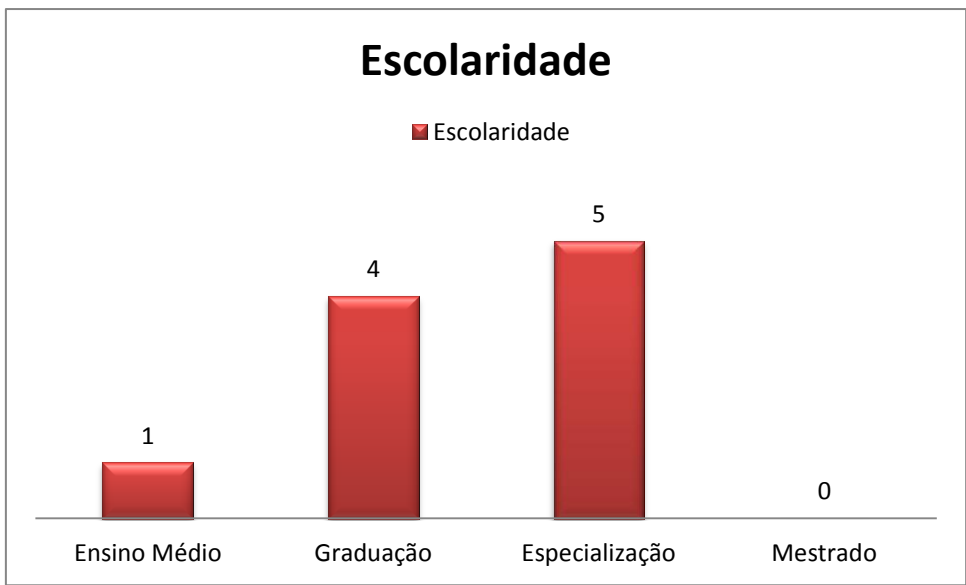
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Dados coletados numa instituição de ensino superior

E o nível de escolaridade em especialização também apresenta um percentual de 50% (GRAF. 3) o que demonstra um grande interesse dos servidores em se aperfeiçoarem.

Gráfico 3 - Escolaridade

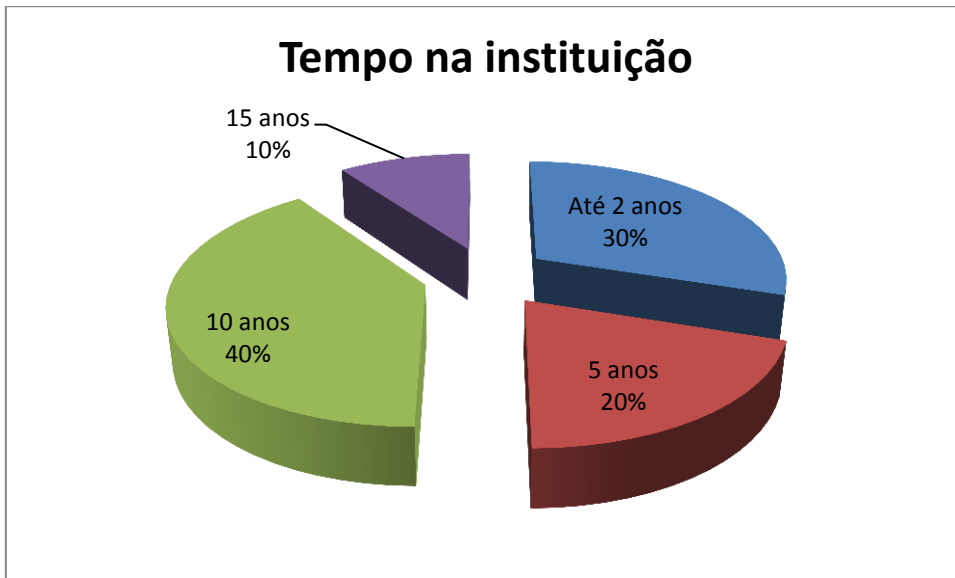


Fonte: Dados coletados numa instituição de ensino superior



Quanto ao tempo de atuação na instituição a pesquisa revelou que 40% possuem até 10 anos e apenas 10% possui mais de 15 anos (GRAF. 4).

Gráfico 4 – Tempo na instituição



Fonte: Dados coletados numa instituição de ensino superior

Quanto à realização profissional 90% dos entrevistados se dizem satisfeitos com o trabalho e apenas 10% não se sentem satisfeitos. O volume de trabalho não é adequado para 70% das pessoas e 30% acham que o volume é ideal. Vejamos os comentários dos entrevistados a seguir, para as perguntas referentes a realização profissional e volume de trabalho:

*“Sim. Gosto do que faço e me realizo no trabalho.”*

*“Não. Há excessos em demasia e trabalhamos sobrecarregados.”*

*“Sim. Apesar de necessitar de especializações pontuais as atribuições do setor”*

*“Falando por mim e o setor, não. Além de todos os assuntos desembocarem no setor, falta mão de obra e uma sobrecarga de responsabilidade de setores alheios.”*

*“Sim. Apesar de satisfeita existem muitos fatores a serem melhorados em relação ao ambiente organizacional no que toca a distribuição de trabalho e pessoal, espaço físico e material de trabalho.”*

*“Não. Apesar de realizar tarefas que gosto o volume de trabalho é grande.”*

*“Sim. Há uma sintonia entre os membros da equipe que melhoram o ambiente de trabalho e , conseqüentemente, a satisfação na execução da tarefas.”*

*“Sim. Há um dimensionamento razoável da equipe.”*

Sobre o crescimento profissional na carreira 50% acredita que é possível crescer e 50% acreditam que não há possibilidades. Vejamos os comentários dos entrevistados a seguir:

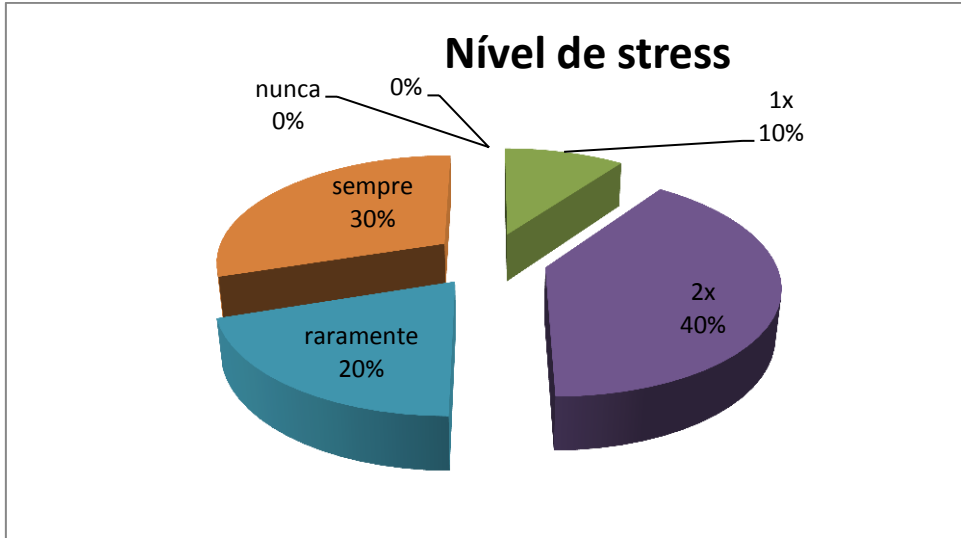
*“Sim. O trabalho e dedicação são qualidades que colocam os servidores em evidência.”*

*“Sim, mas é uma oportunidade criada pelo próprio servidor através de estudo.”*

*“Não. O crescimento e oportunidades ficam mais por conta das relações interpessoais.”*

Já o stress aparece com maior frequência pelo menos duas vezes por semana para 40% dos entrevistados, 30% está sempre estressado, 20% raramente e 10% uma vez por semana (GRAF. 5).

Gráfico 5 – Nível de stress



Fonte: Dados coletados numa instituição de ensino superior

Na outra parte do questionário buscou-se identificar os fatores que os servidores consideram gerar mais insatisfação em relação ao trabalho, sendo separados nos quadros abaixo em fatores higiênicos e fatores motivacionais, de acordo como a abordagem de Herbeg.

No quadro 1 apresentam-se os resultados das questões relacionadas aos fatores higiênicos.

Quadro 1 – Fatores higiênicos

Fatores higiênicos	1º fator que gera mais insatisfação	2º fator que gera mais insatisfação	3º fator que gera mais insatisfação
Ambiente de trabalho	2	2	6
Relacionamento com a chefia	2	0	8
Sobrecarga	4	3	3
Instalações inadequadas	2	3	5
Salário	4	3	3

Fonte: resultado da pesquisa

Dentre os fatores higiênicos: ambiente de trabalho ruim, relacionamento com a chefia, sobrecarga de trabalho, instalações inadequadas e salário, conforme apresentado na figura 2 do Referencial Teórico, destacaram-se como os fatores que geram mais insatisfação a sobrecarga de trabalho e o salário, sendo apontados por quatro dos servidores participantes.

Para o segundo fator que mais geram insatisfação, os servidores assinalaram a sobrecarga, as instalações e o salário na mesma frequência (3 participantes).

Observou-se que o relacionamento com a chefia foi respondido pela maioria dos servidores (8 participantes) como o terceiro fator que gera insatisfação, levando a conclusão que há um bom relacionamento com as chefias da amostra pesquisada. Seguidos do ambiente de trabalho (6 respondentes) e das instalações (5 respondentes), não sendo considerados como os principais fatores de insatisfação.

No quadro 2 elencou-se os fatores motivacionais sob a percepção dos servidores, com os seguintes resultados:

Quadro 2 – Fatores motivacionais

Fatores motivacionais	1º fator que gera mais insatisfação	2º fator que gera mais insatisfação	3º fator que gera mais insatisfação
Falta de reconhecimento	3	3	4
Impossibilidade de crescimento profissional	6	3	1
Falta de autonomia	2	4	4
Trabalho que realizo	2	2	6
Falta de treinamento	4	4	2

Fonte: resultado da pesquisa

Dentre os fatores motivacionais: falta de reconhecimento, impossibilidade de crescimento profissional, falta de autonomia, o trabalho que realizo e a falta de treinamento, destacou-se a impossibilidade de crescimento profissional como o fator que gera mais insatisfação, sendo apontado por 6 servidores. Em segundo lugar destacou-se a falta de treinamento sendo marcado por 4 participantes da pesquisa.

Para o segundo maior fator que gera insatisfação, os participante elegeram a falta de autonomia e a falta de treinamento, com a frequência de 4 respostas cada uma.

Já para os fatores considerados na escala de menor relevância pelos servidores, destacou-se o item trabalho que realizo, podendo concluir que os servidores não estão insatisfeitos em relação às tarefas que desempenham.

No quadro 3 serão apresentados os fatores motivacionais e higiênicos para a avaliação de muito importante, relativamente importante e pouco importante sob a ótica dos servidores dessa instituição.

Quadro 3 – Fatores motivacionais e higiênicos

Fatores motivacionais	Muito importante	Relativamente importante	Pouco importante
Salário	10	0	0
Benefícios oferecidos	9	1	0
Estabilidade no emprego	9	1	0
Relacionamento com a chefia	10	0	0
Trabalho que realizo	9	1	0
Falta de opção em outro emprego	5	0	5
Ambiente de trabalho	10	0	0
Prestígio da instituição	5	4	1
Autonomia no trabalho	6	4	0
Possibilidade de treinamento	10	0	0
Reconhecimento	9	1	0
Chances de progressão	8	1	1
Grau de desafio	7	1	2

Fonte: resultado da pesquisa

Entre os fatores apresentados acima os entrevistados consideram como muito importante: salário, relacionamento com a chefia, ambiente de trabalho e possibilidade de treinamento.

De acordo com a análise realizada foi constatado que os fatores que interferem na motivação dos servidores apresentam maior influência dos fatores higiênicos do que dos fatores motivacionais. Apresentada essas considerações, os resultados obtidos apontam que os fatores motivacionais “Trabalho que realizo, Possibilidade de treinamento e Reconhecimento”

e os fatores higiênicos “Sobrecarga de trabalho e Salário” são os itens que mais influenciam os servidores, sendo os que mais contribuem para a satisfação e motivação no trabalho. Os resultados apresentados corroboram

com os conceitos de Herzberg, que se as organizações oferecem adequadamente os fatores higiênicos haveria uma redução no nível de insatisfação e desconforto, mas é necessário considerar também outros fatores intrínsecos e simbólicos do trabalho. Isso faz com que o grande desafio das organizações seja afastar a insatisfação e promover a satisfação das pessoas através da oferta de fatores voltados à satisfação de necessidades simbólicas. (Archer, 1997; Herzberg, 1968)

Diante dos resultados obtidos, é importante ressaltar a necessidade de se ampliar a pesquisa para toda a instituição buscando ampliar os conhecimentos sobre motivação e satisfação dos seus servidores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho possibilitou a identificação de vários fatores relevantes sobre a motivação e também assimilar a importância de se avaliar o grau de satisfação e insatisfação dos servidores de uma instituição federal de ensino superior de Minas Gerais. Possibilitando aos gestores compreender que a avaliação do nível de motivação dos servidores é uma relevante ferramenta estratégica de gerenciamento capaz de mapear e diagnosticar o ambiente de trabalho, fornecendo informações que possibilitam conhecer e a entender melhor o comportamento dos servidores dentro da instituição.

Como os fatores de análise sobre motivação se apresentam algumas vezes bem complexos e interligados entre si, não existe um único modelo a ser utilizado. Devendo ser adaptado a realidade do ambiente estudado e sempre levando em consideração as especificidades e o campo de atuação.

Realizar o estudo dentro desta instituição federal de ensino superior foi muito relevante para o setor estudado. Foi possível oferecer aos servidores uma oportunidade de se expressarem e manifestarem suas expectativas enquanto servidores. Pode-se considerar que a participação dos servidores superou as expectativas, uma vez que a disponibilidade dos participantes que responderam ao questionário foi de 67%.

Considera-se que a exigência do anonimato tenha contribuído de forma considerável para a participação dos servidores, se disponibilizando a responderem ao questionário, proporcionando ao participante maior liberdade.

Destaca-se que apesar do elevado número de trabalho realizado pelos participantes – 70% consideram que o volume é elevado, outros fatores contribuem, como a relação com a chefia, para que os servidores se sintam satisfeitos com o trabalho.

O estudo realizado comprovou que 90% dos servidores deste setor se sentem satisfeitos com o trabalho que realizam, mas destacam que algumas atividades devem ser realizadas para melhorar alguns pontos de insatisfação.

Portanto, serão bem-vindas ações que permitam:

a) reforçar os fatores que oferecem facilidades na realização do trabalho como: relacionamento com a chefia, possibilidade de treinamento, o reconhecimento do trabalho realizado e as chances de progressão na carreira;

b) complementar os fatores que dificultam a realização do trabalho como: a sobrecarga de trabalho, instalações inadequadas e salários.

Em síntese, espera-se, que este estudo sobre o nível de motivação dos servidores na Divisão analisada tenha como resultado prático o fornecimento de subsídios para a gestão de recursos humanos desta instituição federal de ensino superior ampliar este estudo para toda a comunidade da instituição, incluindo também os servidores terceirizados e os professores contratados.

Finalizando, sugere-se não só para a instituição federal de ensino superior pesquisada como também a todas as instituições federais de ensino superior que continue analisando o nível de motivação de seus servidores, de maneira periódica, incentivando a participação de todos os colaboradores, visando o alcance dos objetivos tanto pessoais como institucionais, buscando sempre alcançar os resultados almejados para uma instituição federal de ensino superior. Como também implementar uma nova política de gerenciamento e planejamento de recursos humanos e adoção das nova práticas administrativas para o setor público.



## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 69-93.

BRAGA, Marcus Vinícius de Azevedo. **Motivação no setor público: desafios e reflexões**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>>. Acesso em: 03 mar.2018

CÂNDIDO, Elis da Costa. *Fatores Organizacionais Influenciáveis na Motivação dos Servidores Públicos da Prefeitura de Paraíba do Sul – RJ*. 24 p Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo Científico) – Bacharelado em Administração Pública, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro

CARVALHO, Antônio Vieira de.; NASCIMENTO, Luiz Paulo do.; SERAFIM, Oziléa Clen. **Administração de Recursos Humanos**. Volume1, São Paulo: Cengage Learning, 2014

CARVALHO, Antônio Vieira de.; NASCIMENTO, Luiz Paulo do.; SERAFIM, Oziléa Clen. **Administração de Recursos Humanos**. Volume 2, São Paulo: Cengage Learning, 2014

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

FERREIRA et al. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre sua preferências e possibilidades de complementariedade. XIII SIMPEP - Bauru, SP. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp/anais/anais\\_13/artigos/114.pdf](http://www.simpep.feb.unesp/anais/anais_13/artigos/114.pdf)> .Acesso em : 06/03/2018

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008.

GOMES, R. K. *Motivação e Satisfação no trabalho em uma empresa de alta tecnologia: estudo de caso*. 2006

HERZBERG, F. Novamente como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho, In Hampton, David R. (Comp.). Conceitos de comportamento na administração. São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1908

MCCLELLAND, David C.; BURHAM, David H. **O poder é o grande motivador**. Coleção Harvad de Administração 27. São Paulo: Nova Cultural, 1987

RIBEIRO, Maria do Carmo Leite, *A influência do clima organizacional sobre o trabalho das equipes de um setor público*. 2013. 102 f. Tese (Mestrado Profissional em Administração) Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais - FEAD Belo Horizonte. 2013

RAINEY, Hal. **Work motivation**. In: **GOLEMBIEWSKI, Robert T. (Ed.). Handbook of organizational behavior**. Nova York: Marcel Dekker, 2001. p. 19-39.

RIBEIRO, Maria do Carmo Leite, *A influência do clima organizacional sobre o trabalho das equipes de um setor público*. 2013. 102 f. Tese (Mestrado Profissional em Administração) Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais - FEAD Belo Horizonte. 2013

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2012

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VILLANOVA, Paulo Jorge Lellis, **A motivação de servidores públicos e a teoria dos dois fatores**. Revista Online. Administração da Justiça. Disponível em: < <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=154>>. Acesso em: 06/03/2018

## ANEXO – Questionário aplicado aos servidores da Instituição Federal de Ensino Superior

### Parte 1

#### Caracterização pessoal e profissional

1-Sexo: Masculino ( ) Feminino ( )

2- Idade: [ ] 18 a 20 [ ] 21 a 30 [ ] 31 a 40 [ ] 41 a 50 [ ] 51 a 60

#### 3- Categoria Profissional

( ) Assistente Administrativo ( ) Auxiliar Administrativo ( ) Terceirizado ( ) Outros

#### 4- Escolaridade

( ) Ensino Médio ( ) Graduado ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

#### 5- Há quanto tempo trabalha na Instituição?

( ) Até 2 anos ( ) Até 5 anos ( ) Até 10 anos ( ) Até 15 anos

### Parte 2

#### Realização Profissional

1- Você está satisfeito com o seu trabalho? Sim ou Não. Comente.

2- Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza? Sim ou Não.

Comente

3- Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira? Sim ou Não. Comente

4- Em uma semana comum, quantas vezes você se sente estressado no trabalho?

( ) Nunca ( ) Uma vez ( ) Duas vezes ( ) Raramente ( ) Sempre

5- Dentre os fatores classificados abaixo, marque número 1 no fator que gera mais insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação ou o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.

Fatores	1	2	3
Falta de reconhecimento			
Impossibilidade de crescimento profissional			
Falta de autonomia			
Ambiente de trabalho ruim			
O trabalho que realizo			
Relacionamento com a chefia			
Falta de treinamento			
Sobrecarga de trabalho			
Instalações inadequadas			
Salário			

6- Indique qual o grau de importância dos seguintes fatores. Marque 1 para muito importante, 2 para relativamente importante ou 3 pouco importante

Fatores	1	2	3
Salário			
Benefícios oferecidos pela instituição			
Estabilidade no emprego			
Relacionamento com a chefia			
O trabalho que realizo			
A falta de opção de outro emprego			
Ambiente de trabalho			
Prestígio da instituição			
Autonomia no trabalho			
Possibilidade de treinamento			
Reconhecimento			
As chances de progresso profissional			
Grau de desafio apresentado pelo seu trabalho			