

## ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL

### MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo exploratório no CEFET-MG/Curvelo

Silvania de Lourdes Barbosa de Almeida<sup>1</sup>

#### Resumo

Este estudo teve o objetivo de analisar os fatores que motivam os professores e técnicos administrativos do CEFET-MG Unidade Curvelo. Dentre os autores pesquisados para a constituição conceitual deste trabalho, destacaram-se BERGAMINI (1997), ROBBINS (2002), CHIAVENATO (2011), CARVALHO (2013) e JOHANN (2013). A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa, utilizando-se questionários para o levantamento dos dados. Os resultados apontaram a realização pessoal e profissional e a autonomia como os principais fatores motivacionais na instituição. Quanto aos fatores higiênicos, remuneração e comunicação obtiveram o maior percentual de respostas.

**Palavras-chave:** Motivação. Teorias motivacionais. Comprometimento. Serviço público.

1

#### 1 Introdução

Os fatores motivacionais no ambiente de trabalho têm sido constantemente estudados e analisados por diversos profissionais, pois influenciam o comportamento dos indivíduos, positiva ou negativamente, o que possui relação direta com o desempenho, a cultura e o clima organizacionais. As organizações buscam compreender como influenciar os indivíduos, fazendo com que estes empreguem seus esforços na tentativa de atender as suas necessidades e desejos e alcançar os objetivos e metas da organização, ao mesmo tempo.

Diante desse contexto tem-se como objetivo geral analisar os fatores que impactam na motivação dos professores e técnicos administrativos do CEFET-MG/Curvelo, uma instituição de ensino pública federal.

A escolha do tema justifica-se pela importância que os recursos humanos exercem em uma organização para o alcance de sua missão. Tratando-se de serviço público, que tem como razão de ser o cidadão e sendo o servidor público o elo de ligação entre o governo e a

---

<sup>1</sup> Pós-graduando em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas na Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB. silvania.barbosacvo@gmail.com

sociedade, é de suma importância que este servidor esteja satisfeito e motivado, para cumprir com eficiência e eficácia as metas e diretrizes de gestão, melhorando assim as rotinas e qualificando a prestação de serviços à população.

Quanto à metodologia adotada, foi eleita a pesquisa exploratória, por ser o método que atende às necessidades ligadas ao objetivo deste estudo. A pesquisa é de caráter eminentemente quantitativo, tendo sido escolhida a análise de conteúdo para estudar as informações obtidas com a aplicação dos questionários. A amostra é composta por 78 servidores, sendo estes técnicos administrativos efetivos e professores efetivos e contratados, todos lotados no Campus Curvelo do CEFET-MG.

## 2 Teorias da Motivação

**Teoria da Hierarquia das Necessidades:** Abraham Harold Maslow (1908-1970), psicólogo norte americano, apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e influências. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide ou uma escadaria, onde, na base encontram-se as necessidades mais básicas (fisiológicas), e no topo, as mais elevadas (autorrealização).

Assim, as necessidades **fisiológicas** podem ser entendidas como aquelas que garantem a sobrevivência do indivíduo como fome, sede, necessidades corporais; as necessidades de **segurança** constituem a busca de proteção contra danos físicos e emocionais; as necessidades **sociais** incluem a necessidade de associação, aceitação do grupo que o indivíduo faz parte; as necessidades de **estima** representam a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, de prestígio e de consideração; e por fim, as necessidades de **autorrealização** englobam o crescimento, desenvolvimento e alcance do próprio potencial.

À medida que as necessidades da base da pirâmide vão sendo atendidas, o indivíduo move-se para o topo da pirâmide, ou seja, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora, dando oportunidade para que um nível mais elevado se manifeste.

No ambiente organizacional, para aplicar os preceitos desta teoria, a empresa precisa detectar em que nível da hierarquia os empregados se encontram buscando atender às suas necessidades, de forma que produzam mais e melhor.

**Teoria dos dois fatores:** O psicólogo Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores na tentativa de explicar a relação que as pessoas têm com o seu trabalho, como as pessoas se comportam em situações de trabalho. Baseado nos seus estudos, ele concluiu que

existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

**Os fatores higiênicos** “são fatores básicos inseridos no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho” (JOHANN, 2013, p.49).

Segundo Chiavenato (2011), os principais *fatores higiênicos* ou *extrínsecos* englobam remuneração, benefícios sociais, estilo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos e assim por diante. Esses fatores estão situados no ambiente organizacional no qual o indivíduo está inserido e devem ser gerenciados pela empresa. Enquanto estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas. Porém, quando estes são precários, provocam a insatisfação dos empregados e, portanto, devem ser gerenciados.

Já os *fatores motivacionais* ou *intrínsecos*, estão relacionados com os sentimentos do indivíduo em relação ao trabalho que desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, dependendo das tarefas que são realizadas pelo indivíduo em seu trabalho. Ainda segundo Chiavenato (2011, p.312), “o efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável”. Quando são ótimos, provocam satisfação nas pessoas, porém quando são péssimos, evitam a satisfação.

**Teoria X e Teoria Y:** Douglas McGregor formulou a teoria de motivação X e Y, que propõe duas visões distintas do ser humano, sendo uma negativa, chamada Teoria X e a outra positiva, chamada Teoria Y. As pesquisas desta teoria se concentram na investigação dos fatores relacionados ao comportamento humano que consolidam a ação gerencial. Sendo assim, os gerentes que se enquadram na teoria X, enxergam os trabalhadores como pessoas preguiçosas, que não gostam de trabalhar, não assumem responsabilidades e precisam ser coagidas para mostrar desempenho. Já os gerentes da teoria Y, reconhecem que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem demonstrar auto-orientação.

Segundo Chiavenato (2011, p.314), enquanto as premissas da Teoria X refletem “um estilo de administração duro, rígido e autocrático”, fazendo com que as pessoas trabalhem “dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista o alcance dos objetivos da organização”, a Teoria Y mostra um estilo de administração “aberto, dinâmico e democrático”, onde administrar é “um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a

objetivos”. Enquanto a Teoria X “é a administração por meio de controles externos impostos às pessoas”, a Teoria Y “é a administração por objetivos que realça a iniciativa individual”.

**Teoria ERG:** Nessa teoria, idealizada pelo psicólogo norte-americano Clayton P. Alderfer, os cinco níveis da hierarquia das necessidades de Maslow foram aglutinados em apenas três dimensões: **E**xistence (necessidades centradas nos aspectos existenciais básicos), **R**elatedness (necessidades de relacionamento) e **G**rowth (necessidades de crescimento do indivíduo).

De acordo com Johann (2013, p.46), as necessidades de **existência** englobam as duas primeiras necessidades propostas por Maslow – fisiológicas e segurança, e são representadas por desejos básicos de sobrevivência (fome e sede, por exemplo) e desejos materiais – remuneração, bonificação e segurança física. Quando os recursos são escassos, a satisfação da necessidade de um indivíduo fica comprometida em detrimento de outro, uma vez que não há recursos suficientes para atendimento de ambos. Já as necessidades de **relacionamento**, representadas na pirâmide de Maslow pelas necessidades sociais e de autoestima, dizem respeito ao desejo do ser humano em manter relações interpessoais, compartilhando pensamentos e sentimentos com outros indivíduos ou grupos. Aceitação, confirmação, compreensão e influência são elementos presentes nas necessidades de relacionamento. E por fim, as necessidades de **crescimento** representam as aspirações do indivíduo em relação aos aspectos criativos e produtivos seus e do ambiente em que está inserido. Pode ser entendida como a realização do potencial do indivíduo e o desenvolvimento de competências para resolução de problemas. Englobam, na pirâmide de Maslow, as necessidades de autorrealização.

Segundo a teoria ERG, o indivíduo não precisa ter uma necessidade mais básica atendida para que outra de nível mais alto se manifeste. Mesmo que haja uma hierarquia, mais de uma necessidade pode motivar o ser humano ao mesmo tempo. Além disso, o indivíduo também pode regredir na hierarquia das necessidades. Isso ocorre quando algum nível de necessidade não está sendo atendido plenamente. Quando isso ocorre, as pessoas redobram os esforços investidos em uma necessidade de menor categoria. Essa situação caracteriza o princípio da frustração-regressão, segundo Johann (2013, p.45).

**Teoria das necessidades socialmente adquiridas:** Desenvolvida pelo professor e pesquisador David McClelland, essa teoria enfoca que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas: realização, poder e associação.

A necessidade de **realização** envolve o desejo de alcançar algo difícil que exige um padrão de sucesso e que requeira o domínio de tarefas complexas e superação de outros

indivíduos (JOHANN, 2013); representa a busca pela excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. Pessoas motivadas por essa necessidade gostam de assumir responsabilidades, correr riscos calculados e esperam obter retorno concreto sobre seu desempenho. Essas pessoas não são motivadas, necessariamente, por dinheiro e nem buscam alcançar cargos elevados. Para elas é fundamental que possam obter feedback positivo no grupo. (JOHANN, 2013).

A necessidade de **poder** manifesta-se pelo desejo de influenciar, controlar ou determinar o comportamento das outras pessoas. Ou seja, fazer com que as pessoas assumam um comportamento que não teriam naturalmente. Assim, pessoas com essa necessidade em alta, geralmente entram em disputas por posições de liderança ou postos hierárquicos elevados, apreciam atividades competitivas e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a reputação do que propriamente com o desempenho eficaz além de assumirem riscos elevados e provocarem impactos. (JOHANN, 2013)

E, finalmente, a necessidade de **associação**, ou **afiliação** caracteriza-se pelo desejo de manter relacionamentos interpessoais agradáveis, evitar conflitos e consolidar amizades. As pessoas motivadas por essa necessidade, esforçam-se para conquistar amizades e restaurar relações, atribuem maior importância às pessoas do que às tarefas e buscam sempre a aprovação dos outros para suas opiniões e atividades. (JOHANN, 2013)

**Teoria da avaliação cognitiva:** Os pressupostos da teoria da avaliação cognitiva defendem que a motivação tende a diminuir quando se introduzem recompensas externas, como remuneração pelo esforço, para trabalhos já gratificados intrinsecamente, pelo prazer do trabalho em si. Ela sugere que o interesse do trabalhador pela tarefa em si diminui quando ele recebe uma recompensa externa por ter realizado uma tarefa interessante.

Segundo Robbins (2012), isso ocorre porque “a pessoa experimenta uma perda de controle sobre seu próprio comportamento”, fazendo com que a motivação intrínseca diminua. Além disso, a eliminação de uma recompensa externa pode mudar “a maneira como o indivíduo vê o motivo de realizar uma determinada tarefa”.

**Teoria da expectativa:** A teoria da expectativa, proposta por Victor Vroom em 1964 é, atualmente, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação. Essa teoria propõe que a força da motivação de uma pessoa em desempenhar algo depende do quanto ela acredita que possa alcançar com aquilo que está buscando.

A teoria da expectativa analisa os mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos: Expectância, Instrumentalidade e Valência. Esses conceitos são descritos por Lévy-Leboyer (1994 apud Ferreira; Fuerth; Esteves, 2006) como sendo:

A Expectância é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço. A instrumentalidade é se o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado e a Valência representa 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.

Em resumo, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço se acredita que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho; que esta avaliação resultará em recompensas organizacionais, como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas atenderão às suas metas pessoais. (ROBBINS, 2002).

**Teoria da Equidade:** Estudos realizados por Stacy Adams conduziram à formulação da Teoria da Equidade, segundo a qual os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, comparando-as com as dos seus colegas de trabalho.

Entende-se por equidade, neste caso, como a relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as recompensas que ele recebe, comparadas com as recompensas que os outros recebem em troca dos esforços empregados. Ou seja, o indivíduo verifica se seus esforços, ou mesmo suas tarefas, são recompensadas pela organização no mesmo nível do que auferem seus colegas.

Segundo Johann (2013), a equidade é subjetiva, uma vez que “o que pode parecer justo para o superior pode não parecer para o subordinado”; por isso, a maior importância recai sobre o que o ambiente percebe como justo, e não sobre o que o gestor acredita ser justo.

Convergindo a teoria da expectativa com a teoria da equidade, depreende-se que, caso um empregado decida adotar determinada ação, com expectativa de ganhos futuros, inevitavelmente irá comparar os seus níveis de ganho com os níveis dos colegas na mesma situação, quando essa expectativa se concretizar. Caso essa comparação resulte em um nível mais baixo que o dos colegas, uma situação que antes era motivadora poderá tornar-se severamente desmotivadora, mesmo tendo sido atendida a expectativa inicial.

## 2.1 A motivação e o comprometimento

A motivação humana para o trabalho e o comprometimento organizacional estão inseridos no campo de estudos denominado Comportamento Organizacional. Esse campo de estudos recebeu contribuições de diversas áreas de conhecimento, como a Filosofia, a Antropologia, a Sociologia, a Psicologia.

Quanto à motivação humana, segundo Lévy-Leboyer (1999, apud Carvalho, 2013), sempre foi preocupação dos dirigentes de organizações manter a motivação dos empregados elevada, pois esta influencia diretamente nos resultados da organização. Assim, modelos foram construídos na tentativa de entender quais forças movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento, pensamento e ações. O estudo da motivação nas organizações tenta explicar que forças ou motivos influenciam o desempenho das pessoas no trabalho. (CARVALHO, 2013)

Vroom (1997, apud Carvalho, 2013) enfatiza que, cada vez mais as empresas têm se tornado competitivas e produtivas e, ter funcionários motivados, dinâmicos, cooperativos e confiantes é a maior arma de que elas podem dispor, perante tal competição.

Diante disso, é dever dos gestores desenvolver habilidades e ferramentas que permitam reconhecer as diferentes necessidades e expectativas de seus subordinados, estimulando-os a dar o melhor de si.

Quanto ao comprometimento organizacional, foi a partir da década de 1980, que as pesquisas sobre o comportamento humano no trabalho passaram a abordar esse tema, quando os trabalhos sobre motivação, satisfação e clima organizacional diminuíram progressivamente. Segundo Bastos (1994, apud CARVALHO, 2013) isso ocorreu pelo fato de o comprometimento organizacional “ser uma medida mais duradoura, estável e com instrumentos mais satisfatórios em termos de validação e credibilidade de escalas”.

Dessler (1996, apud CARVALHO, 2013) afirma que a necessidade de comprometimento teve origem na nova natureza das tarefas dos trabalhadores, uma vez que, nas décadas de 80 e 90, o gerenciamento das empresas foi alterado por imperativos como qualidade, serviços e mudanças rápidas. Assim, as empresas passaram a necessitar de mais funcionários comprometidos, que se identificam com a empresa e adotam suas metas.

O comprometimento organizacional pode ser entendido, de acordo com Leite (2004), como um laço psicológico que caracteriza o relacionamento entre indivíduo e organização. Segundo Carvalho (2013), seu significado ainda inclui “noções de responsabilização, compromisso, engajamento, envolvimento, forte adesão ou vinculação a alguma ideia ou coisa.

Menezes (2009, p.17) define o conceito de comprometimento organizacional como sendo “um tipo de vínculo social estabelecido entre trabalhador e organização, composto de um componente afetivo e de identificação que predispõe um conjunto de intenções comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da organização”.

Com o intuito de agrupar as diferentes perspectivas na ligação do indivíduo com a organização, Meyer e Allen (1992) apresentaram o comprometimento organizacional como estado psicológico de natureza atitudinal, que reflete as formas como as pessoas pensam seu relacionamento com a organização, considerando três dimensões: o comprometimento afetivo, o instrumental e o moral ou normativo. A dimensão afetiva centra-se na força da ligação emocional, social e na identificação do indivíduo com a organização. A instrumental reflete a intenção do indivíduo em continuar fazendo parte da organização em função dos custos associados a sua saída. E a dimensão moral é entendida como resultado das pressões normativas, que têm origem nos objetivos e interesses organizacionais, que são internalizadas e orientam atitudes e ações dos indivíduos no trabalho, sendo fruto de uma obrigação.

Segundo Novaes (2014), um funcionário comprometido com os ideais institucionais é desejo de toda organização uma vez que este contribui com o aumento da qualidade, diminuição de custos com desperdício, redução da rotatividade e do absenteísmo e implantação de mudanças.

## 2.2 Fatores que impactam a motivação

Archer (1997, apud Ferreira; Fuerth; Esteves, 2006) afirma que, normalmente as pessoas confundem o fator de satisfação (aquilo que satisfaz uma necessidade humana), com fator de motivação (a própria necessidade).

Considerando que uma pessoa não pode motivar outra, pois a motivação é intrínseca, ou seja, vem de dentro de cada pessoa e que as pessoas possuem diferentes necessidades (fatores de motivação), bem como diferentes meios de atender estas necessidades (fatores de satisfação), cabe às chefias conhecer as necessidades de cada um dos seus subordinados e buscar meios de estimular, incentivar e provocar a motivação neles.

Brunelli (2008) apresenta algumas sugestões que, se adotadas pelos gestores, podem beneficiar a motivação de seus funcionários e equipes de trabalho, como: valorização das pessoas pelo líder, promovendo o espírito de equipe e tratando a todos da mesma forma, sem favorecimentos individuais; reconhecimento do progresso alcançado pelos funcionários, parabenizando-os e incentivando-os a buscarem as metas desafiadoras; encorajamento de iniciativas, criando um ambiente em que as pessoas se sintam à vontade para dar suas opiniões e colaborarem para o crescimento da empresa; oferecimento de incentivos, não somente a remuneração, mas o atendimento de necessidades apresentadas pela equipe de trabalho; promover o enriquecimento de tarefas, aproveitando e valorizando o potencial das



pessoas, dando a elas mais responsabilidades e proporcionando o desenvolvimento de novas habilidades; delegar tarefas objetivando despertar e desenvolver talentos dentro da empresa; realizar avaliações e dar feedback regular aos empregados, ressaltando suas conquistas e traços positivos e, ao mesmo tempo, avaliando a conduta do líder perante seus empregados; promover mudanças pois, ver mudanças e participar delas causa nos funcionários interesse, auto-estima e desenvolve o espírito de equipe, independente da mudança que estiver ocorrendo.

Após a apresentação dos estudos de diversos autores, optou-se por utilizar neste trabalho as definições da teoria dos dois fatores de Herzberg, considerando assim fatores motivacionais e higiênicos.

### **3 Gestão Pública**

Segundo Cruz, Queiroz e Lima (2014), o termo gestão pode ser entendido “como equivalente à administração, que envolve o processo contínuo de planejar, organizar, dirigir e controlar”. Gestão de pessoas, no entendimento dos mesmos autores, citando Bergue (2010), pode ser entendida como o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Costa (2008) afirma que, apesar do desprestígio da administração pública brasileira, há que se exaltar as qualidades de competência, honestidade e espírito público de seus administradores. Qualidades estas demonstradas desde os anos 30, quando a administração pública foi implantada no Brasil, passando pelos anos 40 e 50, com o surgimento da indústria de base, no ajuste dos anos 60 e no desenvolvimento da infraestrutura, na instalação de bens de capital da década de 70, na reforma financeira dos anos 80 e na liberação comercial dos anos 90. O autor afirma que “não obstante os avanços persistentes e os eventuais recuos, a administração pública se modernizou, ganhando em eficiência, especialização técnica, moralidade, publicidade e transparência”. (COSTA, 2008)

Barbosa et al (2014) destacam que um novo perfil de servidor público tem sido exigido frente à crescente demanda pela melhoria da qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade, provocando algumas iniciativas por parte da gestão, tais como a reestruturação das carreiras, investimento em satisfação no trabalho, a instituição da avaliação de desempenho individual e da política de desenvolvimento do servidor, a certificação ocupacional para

cargos estratégicos e a instituição de remuneração variável, por meio do prêmio por produtividade e de gratificações vinculadas ao desempenho. (RIBEIRO et al, 2011). No entanto, a busca por reformas da máquina estatal por parte do Governo tem, quase sempre, o objetivo de tornar mais eficaz, eficiente e efetiva a execução das políticas públicas, com o intuito de entregar mais e melhores resultados para a sociedade. Essas mudanças podem impactar positiva ou negativamente a satisfação dos servidores, uma vez que estes passaram a ser mais cobrados pelo alcance de resultados, maior produtividade, qualidade e comprometimento, bem como pelo cumprimento de prazos (BARBOSA et al, 2014)

Porém, a iniciativa privada e o âmbito governamental apresentam características bem diferentes. Como exemplo, Brandão (2014, apud Barbosa et al, 2014) cita que no serviço público a relação não é contratual, mas estatutária, regida pela lei n. 8.112/90, que regula a impossibilidade de promoção, com o estabelecimento de carreira única, a estabilidade após três anos de exercício, bem como a admissão por meio de concurso público.

Estudos apresentados por Barbosa et al (2014), comparando servidores públicos e privados quanto aos aspectos de insatisfação no trabalho, concluem que uma das causas da insatisfação seria o fato de as organizações públicas não oferecerem grandes oportunidades para os servidores desenvolverem suas ideias e satisfazer suas necessidades. Por outro lado, outros estudos têm demonstrado que os servidores públicos são mais satisfeitos (DESANTIS E DURST, 1996; MAIDANI, 1991; STEEL E WARNER, 1990). Esses estudos ajudam a entender a evolução da satisfação no setor público e são essenciais para aprimorar o conhecimento e, por consequência, obter resultados mais fidedignos a respeito das práticas gerenciais utilizadas.

Barbosa et al (2014) concluem dizendo que as constatações apuradas, de “diferentes níveis de satisfação em diversos contextos organizacionais” evidenciam a necessidade de se investir em pesquisas que ajudem a compreender os aspectos da satisfação que mobilizam trabalhadores em seus espaços laborais.

### 3.1 Gestão de instituições públicas de ensino

Segundo Neto e Cabral (2011) a reestruturação do Estado e as modificações introduzidas pela nova gestão pública impactaram diretamente na organização dos serviços públicos, inclusive na gestão educacional, provocando mudanças na cultura organizacional da escola e na função do gestor escolar, que é chamado não só a gerenciar os serviços escolares,

mas também a captar recursos, estabelecer parcerias e se responsabilizar pelo sucesso e pelo fracasso da escola.

Laner e Benjamim (2008, apud Cruz; Queiroz; Lima, 2014) apresentam alguns caminhos para as instituições educadoras se prepararem para enfrentar tais mudanças, como: desenvolver métodos e sistemas de maior eficácia; desenvolver a capacidade inovadora e de auto-aprendizagem contínua, vinculando o ensino com a prática e, em especial, com o mundo empresarial.

Mas, diante do cenário de tantas mudanças, alguns questionamentos são necessários: As instituições públicas de ensino tem estrutura administrativa, inclusive corpo docente e técnico administrativo, e contam com investimentos necessários para atender a crescente busca por conhecimento?

Cruz, Queiroz e Lima (2014), enfatizam que essas respostas podem ser obtidas através de práticas que estejam em conformidade com o comprometimento esperado e a satisfação que os servidores necessitam para exercer suas atividades.

## **4 Metodologia**

### 4.1 Tipo de pesquisa

Este estudo caracteriza-se, quanto aos objetivos, como pesquisa exploratória, objetivando, de acordo com Lakatos (2010, p.171), desenvolver hipóteses, familiarizar o pesquisador a determinado fenômeno, fato ou ambiente, para futuras pesquisas ou modificar e promover um melhor entendimento de conceitos.

Quanto à natureza, classifica-se como uma pesquisa de campo, consistindo na observação dos fatos tal como ocorrem, na coleta de dados e registro de variáveis relevantes a tais fatos, para posterior análise, como definido por Lakatos (2010, p.169).

### 4.2 Coleta e tratamento dos dados

Para a coleta de dados, foram utilizados questionários adaptados de Souza (2001) e Brunelli (2008). Segundo Cervo (2007, p.53) o questionário é o instrumento mais utilizado para coletar dados, uma vez que “possibilita medir com mais exatidão o que se deseja”, além de permitir coletar respostas e informações mais reais, pois os respondentes, devido ao anonimato, sentem-se mais confiantes.

Os questionários foram enviados por e-mail para todos os servidores da Unidade Curvelo, sendo 24 técnicos administrativos e 54 professores, totalizando 78 pessoas. Foram obtidas 34 respostas ao questionário, o que representa um retorno de 43,6%. Lakatos (2010, p.184), apresenta que a devolução de questionários ao pesquisador é de 25%, em média, fazendo com que o retorno obtido na pesquisa possa ser considerado como satisfatório. Todos os questionários foram considerados válidos, pois estavam respondidos em sua totalidade e da maneira como havia sido orientado. Inicialmente foi realizado um pré-teste para verificar a aceitabilidade e compreensão por parte dos respondentes.

O questionário era composto de duas partes. A primeira parte continha 11 questões que versavam sobre o perfil dos respondentes, sendo possível uma única resposta por questão. A segunda parte era composta por 33 afirmativas onde o respondente deveria marcar uma opção, que variava em uma escala de 7 itens, do tipo Likert: 1 - discordo totalmente, 2 - discordo muito, 3 - discordo pouco, 4 - não concordo nem discordo, 5 - concordo pouco, 6 - concordo muito e 7 - concordo totalmente.

Após o retorno, os dados foram processados em uma planilha do Microsoft Excel 2007, e calculados os percentuais de respostas para cada alternativa. Na segunda parte do questionário, para facilitar o entendimento dos dados, foram descartadas as respostas relativas a alternativa “4 - não concordo nem discordo”. Às respostas dadas com alternativas de “1 - discordo totalmente” até “3 - discordo pouco”, foi vinculada a opção “não”, ou seja, os respondentes não concordam com a afirmativa. O contrário ocorreu com as respostas dadas com alternativas “5 - concordo pouco” até “7 - concordo totalmente”, onde foi atribuída a opção “sim”, concordando com a afirmativa.

Das 33 afirmativas apresentadas no questionário, 17 correspondem ao grupo dos fatores higiênicos e estão subdivididas em 8 fatores, da seguinte forma: decisões organizacionais (afirmativas 12 e 25); relacionamento supervisor/subordinado (afirmativa 11); remuneração (afirmativas 13, 16 e 19); relacionamento com os colegas (afirmativas 09 e 20); status/prestígio (afirmativa 14); segurança/permanência trabalho (afirmativas 15 e 21); comunicação (afirmativas 23, 26 e 33), condições de trabalho (afirmativas 02, 10 e 17). As 16 afirmativas restantes compõem o grupo dos fatores motivacionais, subdivididos em 7 fatores: realização pessoal e profissional (afirmativas 08, 18 e 22); reconhecimento (afirmativas 03, 05 e 28); responsabilidade (afirmativas 06 e 29); desenvolvimento profissional (afirmativas 27, 31 e 32); autonomia (afirmativas 01, 24 e 30); criatividade e inovação do trabalho (afirmativa 04); e participação (afirmativa 07). Após a separação das afirmativas dentro de cada grupo, foi calculado o quantitativo total de respondentes válidos por grupo de fatores. Calculou-se

ainda o quantitativo total de respostas negativas (não - 1,2,3) e positivas (sim- 5, 6 e 7) em cada grupo. Desta forma, foi possível encontrar o percentual de respostas positivas e negativas em relação ao universo total de respostas válidas por grupo, aplicando-se uma regra de 3 simples.

#### 4.3 Resultados

A amostra foi composta por maioria feminina, com 23 mulheres (67,6%) e 11 homens (32,4%). Quanto ao cargo, 58,8% dos respondentes são professores e 41,2% são técnicos administrativos. Em relação à faixa etária, a maioria, ou 94,1% tem entre 24 e 54 anos de idade, sendo a faixa de maior representação a de 35 a 44 anos (47,1%), seguida das faixas etárias de 25 a 34 anos (26,5%) e 45 a 54 anos (20,6%). Um servidor tem idade entre 18 e 24 anos e, um tem idade entre 55 a 64 anos, representando 5,9% dos respondentes.

Quanto ao tempo de carreira no CEFET-MG, a amostra analisada evidenciou que a maioria dos pesquisados têm entre 01 e 05 anos de carreira, ou 55,9%. Os servidores com menos de um ano de carreira representam 29,4% dos respondentes, seguidos dos que tem de 6 a 10 anos de carreira, com 11,8%. Somente um servidor (2,9%) tem mais de 25 anos de carreira no CEFET-MG. A maior parte dos servidores pesquisados são casados (47,1%), seguidos de solteiros (35,3%), divorciados (8,8%), separados (2,9%), viúvos (2,9%) e outra situação (2,9%). Quanto à escolaridade, observa-se que houve predominância de servidores com o título de mestrado (38,2%), seguidos daqueles com ensino superior (20,6%), especialização (17,6%), doutorado (17,6%). Somente 01 servidor possui o ensino médio (2,9%) e um possui pós-doutorado (2,9%).

Uma análise preliminar das respostas realizadas na primeira parte do questionário evidenciou que 82,4% dos participantes disseram não ter dificuldades de relacionamento com a chefia, porém 17,6% responderam que tem dificuldades de relacionamento com seu chefe imediato. Quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho, 55,9% dos respondentes classificaram como bom, 38,2% disseram que tem um ótimo relacionamento com os colegas e somente 5,9% classificaram o relacionamento como regular.

Sobre o horário de trabalho, 94,1% dos pesquisados disseram se adaptar bem ao horário de trabalho. Do total de respondentes, 6 servidores (17,6%) recebem CD, FG ou FCC.

Importante ressaltar que, apesar de o CEFET-MG ser uma instituição centenária, a Unidade Curvelo é nova, tendo sido inaugurada em 2010. Depreende-se, portanto, que a maioria dos servidores que responderam à pesquisa está na instituição desde a sua

inauguração. Também vale ressaltar que o percentual de servidores com menos de um ano na carreira deve-se ao fato de a Unidade ainda estar em fase de implantação, tendo sido realizados recentemente dois concursos públicos para preenchimento de vagas, tanto de técnicos administrativos quanto de professores.

Outra observação importante é quanto à escolaridade dos servidores. Apesar de o quadro funcional da instituição abranger servidores de nível fundamental e médio, pode-se perceber que estes representam um percentual muito pequeno. Esta situação pode evidenciar que: 1) por ser o objeto de estudo uma instituição de ensino, as pessoas podem ter mais acesso à qualificação; 2) O CEFET-MG incentiva a qualificação dos seus servidores, disponibilizando programas específicos para esse fim; 3) o CEFET-MG oferece, além dos cursos técnicos, graduação e pós-graduação, onde os professores precisam ter uma titulação de, no mínimo, especialização, para lecionar.

Quanto aos fatores higiênicos, apurou-se que o fator com maior percentual de ocorrência é a “remuneração”, com 18,4% das respostas, seguido dos fatores “comunicação”, com 17,9%, “relacionamento com os colegas” e “condições de trabalho”, ambos com 15,8%, “segurança”(11,3%), “decisões organizacionais” (9,2%), “relacionamento superior /subordinado” (7,1%) e “status/prestígio”, com 4,5% das respostas.

Quanto aos fatores motivacionais, o estudo revelou que 21,3% dos pesquisados, consideram o fator “realização pessoal e profissional” como o de maior importância na instituição, seguido dos fatores “autonomia”, com 19,8%, “desenvolvimento profissional”, com 16,9%, “responsabilidade”, com 15,9%, “reconhecimento”, com 15,5%, “participação” e “criatividade e inovação no trabalho”, ambos com 5,3%.

Respostas negativas obtidas em algumas afirmativas relacionadas aos fatores higiênicos como, “condições de trabalho” (38,8%) e “decisões organizacionais” (41,7%), podem indicar uma insatisfação dos servidores, conforme preconiza a teoria dos dois fatores, de Herzberg, apresentado por Chiavenato (2011), que afirma que, se os fatores higiênicos forem precários, podem provocar insatisfação nos funcionários e, portanto, devem ser gerenciados pela instituição.

Com relação aos fatores motivacionais, o único item que apresentou elevado percentual negativo foi o “reconhecimento”, podendo indicar uma deficiência da instituição em valorizar o trabalho dos servidores e dar feedback aos mesmos. Segundo a teoria da fixação de objetivos, o feedback conduz a melhores desempenhos, pois mostra se há discrepâncias entre o que está sendo feito e o que precisa ser realizado. O resultado negativo nesta alternativa

pode ser um indício de que a instituição não está dando o retorno adequado aos servidores sobre o trabalho realizado, podendo ser um fator de insatisfação.

Segundo os preceitos da teoria ERG, o indivíduo não precisa ter uma necessidade mais básica atendida para que um nível mais alto se manifeste. Isto pode ser confirmado com os resultados apresentados na pesquisa, uma vez que os respondentes, apesar de terem algumas respostas negativas tanto para fatores higiênicos como motivacionais, encontram-se, de um modo geral, satisfeitos com o trabalho.

## **5 Conclusão**

O presente estudo teve como objetivo geral analisar os fatores que impactam na motivação dos professores e técnicos administrativos do CEFET-MG Unidade Curvelo.

Os resultados encontrados por meio de pesquisa exploratória, com aplicação de questionários indicam que os servidores pesquisados consideram a “realização profissional e pessoal”, a autonomia”, o “desenvolvimento profissional”, a “responsabilidade” e o “reconhecimento” como os principais fatores motivacionais. Os resultados de certa forma convergem com a literatura sobre o tema (CHIAVENATO, 2011), (ROBBINS, 2002), (JOHANN, 2013).

Portanto, pode-se inferir, após a conclusão da pesquisa que os fatores que realmente podem motivar funcionários em seu trabalho estão ligados às necessidades secundárias (estima e autorrealização) apresentadas na pirâmide de Maslow, e tais fatores são intrínsecos, como mencionado na Teoria dos dois fatores de Herzberg, ou seja, a motivação está presente no íntimo de cada pessoa, cabendo à instituição buscar meios de satisfazer as necessidades de seus empregados para que estes se sintam motivados com o trabalho e alcancem os resultados desejados pela organização.

O propósito do artigo foi proporcionar novas discussões sobre o tema motivação, sob a ótica do comportamento humano no trabalho.

Percebeu-se que há a possibilidade de aprofundamento sobre o tema, especialmente no serviço público, visto que são poucos os estudos que tratam deste segmento. Uma proposta para estudos futuros é a realização de pesquisas que envolvam a motivação, a gestão de recursos humanos e estilos de liderança no poder público, pois estes podem influenciar, positiva ou negativamente, o desempenho das organizações e os serviços prestados à população.

## Referências:

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educus, 2010.

BRUNELLI, M.G.M. *Motivação no Serviço Público*. TCC (MBA em Gestão Pública). Porto Alegre: Faculdade IBGEN, 2008.

CARVALHO, F. A. Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo com servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Administração). Pedro Leopoldo: FPL, 2013.

CERVO, A.L. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COSTA, F.L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração; 200 anos de reformas. **RAP – Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008.

CRUZ, L.J.; QUEIROZ, N.S.; LIMA, G.S. Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público: um estudo de caso em uma universidade pública de Sergipe. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n.2, p. 87-116, mai./jun./jul./ago. 2014. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/12031>> Acesso em: 20 nov. 2015.

FERREIRA, A.; FUERTH, L.R.; ESTEVES, R.C.P.M. Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes. In: *XXX ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, Salvador, 2006.

GOULART, I.B. Estudos exploratórios em psicologia organizacional e do trabalho. In: GOULART, I.B. (Org.) \_\_\_\_\_. **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

GOULART, I.B.; GUIMARÃES, R.F. Cenários contemporâneos do mundo do trabalho. In: GOULART, I.B. (Org.) \_\_\_\_\_. **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

JOHANN, S. **Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

LEITE, C.F.F. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual**. 2004. 214f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, Vitória da Conquista, 2004.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1999.



NOVAES, C.R. **Comprometimento organizacional**: estudo com servidores do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), da Prefeitura Municipal de Nova Lima. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2014.

MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional**: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. Tese (Doutorado em Psicologia). Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2009.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, n. 1, p. 61-89, 1992.

RIBEIRO, L.M.; CHAVES, L.S.; GAMA, M.A.A.; DIAS, M.A.M. Gestão de pessoas no governo de Minas Gerais: panorama histórico e evolutivo a partir da implantação do Choque de Gestão. In: IV CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Brasília, 2011.

ROBBINS, P.S. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SOUZA, E. B. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da Petrobras Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANA, M.A. **Comprometimento organizacional**: estudo comparativo dos grupos geracionais em uma universidade federal. Dissertação (Mestrado em Administração). Pedro Leopoldo: FPL, 2012.

VIEIRA, C.B. *et al.* Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011.