



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

*MIRYAM LÚCIA FÉLIX DA SILVA*

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO:**

Um estudo feito com os Servidores Técnico-Administrativos em uma das Unidades  
Funcionais no HC/UFMG

Belo Horizonte

2010  
MIRYAM LÚCIA FÉLIX DA SILVA

## **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO:**

Um estudo feito com os Servidores Técnico-Administrativos em uma das Unidades  
Funcionais no HC/UFMG

Monografia de pós-graduação apresentada ao  
curso de Especialização em Gestão Estratégica do  
Departamento de Ciências Administrativas da  
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG,  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Especialista em Gestão Estratégica.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Devanir Dias

**Nota do orientador:** \_\_\_\_\_

**Assinatura do orientador:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_\_

**Belo Horizonte**

2010

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me ajudar a ser firme e constante em sua presença;

A minha querida Mãe, que incansavelmente ora e intercede em meu favor;

Aos meus colegas de trabalho pela preciosa colaboração;

A turma da P17 pelo convívio durante todo esse período;

Aos professores da FACE, pelo aprendizado e conhecimento adquirido;

Em especial ao Prof. Devanir Dias, pelo conhecimento e paciência.

A todas as pessoas que me ajudaram no decorrer do curso e que não estão nominalmente mencionadas aqui.

## **LISTAS DE TABELAS**

Tabela 1 - Caracterização dos respondentes quanto à faixa etária, gênero e escolaridade.....	36
Tabela 2 - Caracterização dos respondentes quanto à faixa etária, gênero e Estado Civil.....	38
Tabela 3- Caracterização dos respondentes quanto à faixa etária, gênero e Tempo de serviço na Instituição.....	40
Tabela 4 - Caracterização dos respondentes quanto à faixa etária, gênero e número de filhos.....	42
Tabela 5 - Caracterização dos respondentes quanto ao vínculo empregatício, tempo de serviço na Instituição e escolaridade.....	43

## **LISTAS DE QUADRO**

Quadro 1 – Diferentes pressupostos da teoria X Y.....	21
---	----

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 OBJETIVOS.....	10
2.1 - Objetivo Geral.....	10
2.2 - Objetivos Específicos.....	10
3 REFERENCIAL TEORICO.....	11
4 METODOLOGIA DO ESTUDO.....	26
5 AMBIENTE DE PESQUISA.....	29
6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	35
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	50
8 CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICES.....	58
APÊNDICE A – Questionário da pesquisa.....	58
ANEXOS.....	62

## **Resumo**

O objetivo deste estudo é analisar o nível motivacional dos servidores técnico-administrativo estatutários e os funcionários contratados em uma das Unidades Funcionais do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

Para fundamentação do objetivo foi utilizados as principais teorias motivacionais: Abraham H. Maslow, C.P Alderfer, David McClellande, Frederick Herzberg entre outros.

A metodologia desta pesquisa envolveu um roteiro abordando 23 questões relativas ao perfil do respondente e aos fatores motivacionais no trabalho, abordando as teorias de Motivação-Higiene.

Os dados coletado foram lançados em uma planilha de Excel para caracterização dos dados do perfil da amostra pesquisada e em seguida descrever os resultados e fazer a análise para explicar a relação proposta no problema da pesquisa.

# 1- INTRODUÇÃO

## **Contextualização e formulação do problema de pesquisa**

Um dos grandes desafios das organizações atualmente é como criar um ambiente de trabalho motivador e mais ainda em como mantê-lo.

O que realmente motiva um indivíduo em uma organização?

O que define motivação?

Estas perguntas têm levado vários estudiosos não somente da administração como também da psicologia a desenvolverem estudos que possam teorizar o que realmente estimula o indivíduo.

A desmotivação também é um agravante e uma preocupação para esses mesmos estudiosos, sendo um problema que afeta muitos trabalhadores, independente da organização e do papel que desempenham nas mesmas.

Porém não é tão simples a definição de motivação. Alguns anos atrás muitas foram as investigações que exploraram o tema, uns adotaram visão global e outros com abordagens mais específicas sobre o assunto com visões indutivas, dedutivas, com variáveis dependentes e independentes.

Com as várias abordagens temos inúmeras respostas e definições sobre as teorias motivacionais. Temos a teoria X, com uma gestão mais autoritária a teoria Y com uma gestão mais democrática, a teoria de Maslow, um dos modelos mais fascinantes, com a hierarquia das necessidades, a teoria de Alderfer com suas necessidades básicas de existência, de relacionamentos e crescimento, a teoria de McClelland com as necessidades por realização, poder e afiliação. A teoria de Motivação e higiene de Herzberg tem como sua principal implicação o impedimento da insatisfação no trabalho. E entre outras teorias as de como as pessoas reagem consideravelmente aos aspectos de seus trabalhos.

Devido às constantes mudanças tecnológicas, as pessoas têm sido consideradas pelas organizações como o maior ativo intangível. Por meio de suas habilidades e atitudes as empresas vem atingindo um diferencial competitivo, gerando as competências necessárias para se manterem vivas em um ambiente onde a concorrência esta cada vez mais acirrada.

Considerando-se que indivíduos motivados trabalham felizes, apresentando melhores resultados financeiros, a motivação tem relação direta com o desempenho. A partir de então surgiram várias teorias que tentam desvendar esse comportamento nas organizações.

Segundo Archer (1997) surge um aporte significativo ao descrever a diferença entre motivadores e fatores de satisfação. Motivador, para ele, nada mais é do que um motivo, uma necessidade e o fator de satisfação é algo que satisfaz uma necessidade. Normalmente as pessoas confundem com aquilo que satisfaz uma necessidade humana (fator de satisfação) com a própria necessidade (fator de motivação). Talvez esse fato justifique a Teoria das necessidades humanas de Maslow.

Outro fator importante para a motivação é a possibilidade de se motivar alguém. Para alguns autores isso é quase impossível, pois motivação é uma força interior de cada individuo e uma pessoa jamais poderá motivar outra, conforme Bergamini (1997), o máximo que poderá ser feito é estimulá-la. Entendendo então que motivação seja um impulso interior onde o indivíduo busca e encontra suas forças.

Como não é possível ninguém motivar ninguém, uma alternativa para esse questionamento seria criar um ambiente de trabalho, que estimule ações, induzindo assim comportamentos positivos por parte de cada indivíduo. Esse comportamento positivo pode ser levado pelo uso de fatores de satisfação relacionados às necessidades, sendo a partir dessas, onde encontramos a maior parte dos conceitos de motivação, estando presente na maioria das teorias, sendo as mais comuns o reconhecimento, a valorização, a responsabilidade, a realização, a socialização.

Portanto, falar de motivação em um ambiente organizacional pode ser a coisa fácil a se fazer, mas não é, pois o que motiva uma pessoa pode não ser a mesma razão que motiva outra.

No ambiente pesquisado, constatou-se que a partir da implantação das UF há metas a serem cumpridas e indicadores a serem atingidos, independentemente de quem esteja à frente dos trabalhos, onde o clima organizacional é afetado e conseqüentemente a motivação ou a falta dela permeia o comportamento organizacional.

A partir dessa contextualização, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Qual o grau de motivação no trabalho do servidor público do Regime Jurídico Único e dos Celetistas?

O estudo que teve como método de investigação o estudo de caso e foi realizado em uma das Unidades Funcionais do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais, situada no Campus Saúde.

Quanto à estrutura, o estudo foi dividido em sete partes: introdução; objetivos: geral e específicos; Referencial Teórico; Metodologia; Análise de dados; Apresentação dos resultados e Conclusão.

## **2- OBJETIVOS**

### **2.1 - Objetivo geral**

Investigar o grau motivacional dos servidores públicos do Regime Jurídico Único e Celetista.

### **2.2 - Objetivos Específicos**

- Analisar o grau de motivação no trabalho do servidor público do Regime Jurídico Único;
- Analisar o grau de motivação no trabalho dos funcionários celetistas;
- Comparar o grau de motivação no trabalho do servidor público do Regime Jurídico Único com o grau dos celetistas.

### 3- REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Motivação e seu processo evolutivo

O que realmente nos motiva em uma organização?

O que nos faz sair de casa em direção ao trabalho para a rotina diária onde encontramos pessoas motivadas e outras desmotivadas para realizar as mesmas funções em uma organização?

Conforme afirma Minicucci (1995), motivação é uma força que incentiva o indivíduo a atingir um objetivo, podendo ser essa força positiva ou negativa, onde a positiva nos aproxima do objetivo e a negativa nos afasta. A maioria das pesquisas experimentais a respeito da motivação negativa se refere ao conflito, à influência da punição sobre a aprendizagem, ao processo de aprendizagem, à ansiedade e ao medo.

Nas obras dos primeiros pensadores da humanidade, era observado um grande interesse pela motivação humana de acordo com Bergamini (2006). Esses representados por antigos filósofos tinham uma preocupação em entender e explicar o comportamento humano, uma vez que, o interesse pela motivação e suas formas de manifestação já existia, porém sob outras denominações. Apesar de toda preocupação o comportamento humano no trabalho demorou muito até ter seu destino nas organizações.

No período industrial a motivação consistia em punições, criando uma ambiência de medo, restrição financeira e psicológica, tendo significados reais inclusive prejuízos de ordem física. Nessa fase existia investimento pesados para melhorar a eficiência dos processos produtivos onde eram exigidos retornos compensadores e as punições foram deixadas de lado, mas o medo ainda era presente.

Levando-se em conta que as organizações passaram a existir muito antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto

motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bem recente nas organizações. Bergamini (2006)

Os estudos iniciais sobre motivação datam do início do século XX, quando Taylor deu início a discussão sobre motivação, acreditava que o dinheiro era o maior motivador, onde as pessoas eram levadas a fazer coisas por dinheiro, atingindo o máximo de rendimento possível. Marras (2007). Além da administração tradicional de Taylor, tivemos também o surgimento das teorias Clássicas (1906) e burocráticas (1909).

Henry Ford foi o pioneiro das teorias clássicas em que as atribuições como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, modelo aplicativo a todo tipo de organização, focando no comando e na responsabilidade, sendo assim considerada uma abordagem manipuladora.

Max Weber, foi idealizador da abordagem burocrática, acreditava ser a forma mais eficiente de administração, mesmo tendo a imagem de muita papelada, esse modelo significava lógica, racionalidade e eficiência. (Kwasnicka, 2003)

Racionalidade e eficiência era o principal tema da administração científica com da teoria clássica na organização. O papel dos grupos e do indivíduo nas organizações era totalmente ignorando não recebendo o mínimo de atenção. Poucos pensadores reconheceram desde cedo à importância do processo individual e social de uma organização conforme Griffin e Moorhead (2006)

Segundo Elton Mayo, em Harvard, por volta de 1930 estudou diversos ambientes de trabalho sobre produtividade numa fábrica em Chicago, onde observou que os trabalhadores aumentavam seu desempenho independentemente da melhora ou não das condições de trabalho, mas sim pelo reconhecimento dados a eles pelos seus superiores. Concluindo então que a produtividade das pessoas depende menos do método de trabalho do que de fatores emocionais ou comportamentais. Indo na contramão da visão da administração científica.

A importância do comportamento humano nas organizações ficou conhecida como “*Efeito Hawthorne*”, dando origem a abordagem das relações humanas na administração, onde a premissa básica é de que as pessoas reagem ao ambiente social em que se encontram; de que a motivação está ligada mais para as necessidades sociais do que para as necessidades econômicas, e de que quem está satisfeito trabalha melhor do que os insatisfeitos, afirma Griffin e Moorhead (2006).

Surgiram então as teorias motivacionais, a partir da abordagem das relações humanas que podem ser divididas em intrínsecas e extrínsecas.

O conceito de motivação intrínseca explica Bergamini (1990) que a motivação nasce das necessidades intrínsecas e que encontra sua fonte de energia nas emoções, uma definição abstrata e tem sentido apenas individual, sendo algo endógeno, interno a cada um. Nesse sentido estar motivado é sentir-se bem com aquilo que é realizado.

Conforme essa teoria, motivação não é um produto acabado, e sim um processo que se configura a cada momento, visto que nasce das necessidades interiores de cada um e que se renovam e se alteram sempre. E segundo Kwasnicka (2003), não se pode afirmar que as organizações motivam seus colaboradores. O que elas podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação, criar um clima em que as pessoas se sintam motivadas a empenhar-se e fazer o necessário.

Como afirma Vergara (2005), porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos alguém a fazer isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nos é que nós motivamos ou não. A diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nos e o segundo fora.

Chiavenato (1995) vai além dizendo que é óbvio que os indivíduos são diferentes quando o assunto é motivação: que as necessidades são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos também são diferentes. No entanto as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo de acordo com o tempo. Para Marras (2007) “cada um desenvolve forças motivacionais distintas em

fases distintos, e que essas forças afetam diretamente a modo de encarar o trabalho e suas próprias vidas”.

As teorias de motivação extrínsecas partem do princípio que o comportamento humano pode ser planejado através dos vários tipos de recompensas ou punições, sendo assim baseadas em fatores externos e sendo sinônimo de condicionamento.

Segundo Reeve (2006), a motivação extrínseca nasce das conseqüências e dos incentivos ambientais (alimento, dinheiro). Em vez do individuo participar de uma atividade com o objetivo de experimentar o prazer que ela pode proporcionar (como no caso da motivação intrínseca), a motivação extrínseca aparece de alguma conseqüência distinta da atividade em si. Surge de uma motivação “faça isso e obterá aquilo”. Estar motivado nesse sentido é estar condicionado ao resultado da tarefa realizada, ou seja, o prazer não está na atividade e sim na conseqüência da atividade.

### **3.2 – Principais teorias**

Os estudos e teorias que falam sobre motivação são os mais diversos. Conforme Vries (1993) cada pesquisador interessado no comportamento organizacional se sentia no dever de desenvolver sua própria teoria. Mas algumas teorias têm fundamentação científica, segundo Robbins (2002) e por serem consideradas validas não invalida automaticamente as demais. Na verdade as teorias além de muitas delas serem complementares, o desafiante porém é tentar entender a analogia que existe entre elas.

Grande parte deste tema contemporâneo a respeito de motivação parte do ponto de vista das necessidades, onde o individuo motivam-se principalmente por carências em relação a uma ou mais necessidades importantes. Pesquisadores dessa linha de pensamento tentam identificar as necessidades mais importantes para as pessoas. Tais propostas chamadas de Teorias do conteúdo que trata efetivamente sobre o que motiva as pessoas sendo as mais conhecidas: Hierarquia das necessidades, a

ERC (existência, relacionamentos e crescimento), a da estrutura dual e das Necessidades Socialmente Adquiridas.

### **3.2.1 – Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.**

Maslow sugeriu que as necessidades humanas estão definidas como necessidades primárias e necessidades secundárias. Cada nível da hierarquia deve ser conquistado antes que um indivíduo possa transpor o próximo.

*As necessidades fisiológicas:* São necessidades inatas, como as de alimentação, de sono e repouso, de abrigo ou desejo sexual.

Maslow supôs que, quando uma pessoa conquista esses elementos essenciais, passa as *necessidades de segurança:* defesa, proteção, salário, casa própria, seguro saúde, aposentadoria e emprego. Ao sentir-se segura quanto á proteção contra ferimentos e danos, a pessoa sobe ao próximo estágio: o das necessidades sociais (relacionamento, amor, ser pertencente a um grupo). No terceiro nível, a aceitação e a afeição dão origem ao quarto estágio: o *das necessidades de estima* (auto-estima, *reconhecimento, status e prestígio*). *No topo encontramos as necessidades de auto-realização* (realização de potencialidades e a expressão do crescimento pessoal).

Conforme Bergamini (1997), diversos estudos realizados após a divulgação desta teoria mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco estágios ou, mesmo, que elas possam estar em uma rígida hierarquia especial.

Porém para Kwasnicka (2003), nenhuma necessidade é sempre totalmente satisfeita; além disso, as necessidades de nível mais baixo terão sempre influência no comportamento.

### 3.2.2 - Teoria dos dois fatores

Na década de 60, Herzberg fundamentou a questão de satisfação para formular sua teoria. Para Herzberg (1997), criador da Teoria da estrutura dual originalmente chamada de Teoria dos dois Fatores: “Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados, 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, portanto esses dois sentimentos não são antagônicos.

Esta teoria divide motivação em fatores higiênicos e motivacionais e ainda podemos verificar que estes fatores estão relacionados com as necessidades secundárias da pirâmide de Maslow.

#### - Fatores Higiênicos:

São todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, pagamento e segurança no emprego, benefícios sociais e salário e políticas da empresa que são vistos como fatores que quando presentes deixam de causar insatisfação, mas não garantem que as pessoas ficaram satisfeitas. Quando ausentes são capazes de ocasionar insatisfação.

Bergamini (2006) afirma que é interessante esclarecer que fatores extrínsecos ao indivíduo, fazem apenas com que as pessoas se mobilizem para buscá-los ou se disponham a lutar por eles quando os perderem, ou seja, não é sua presença que motiva.

#### - Fatores motivacionais:

São intrínsecos ao indivíduo.

Estão relacionados com o cargo ocupado pelo indivíduo que abrangem conquistas, reconhecimento e oportunidades de progresso profissional, responsabilidade e realização, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si e levam os

funcionários a satisfação, se presentes e se ausentes deixam de causar satisfação, afirmação de Pontes (2002), mas não chegam a causar insatisfação.

Segundo Chiavenato (1995), o termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficientes desafios e significado para o trabalho.

Podem ser destacados:

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de decidir como executar o trabalho;
- Promoção;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Ampliação ou enriquecimento do cargo.

A teoria de Herzberg também tem sofrido críticas, conforme Senge (2005), pois algumas pessoas atribuem seus sentimentos de satisfação a seus próprios talentos e os de insatisfação aos outros, satisfação ou não, passa a ser uma questão de ego. Chiavenato (1995) critica essa teoria por “fundamentar-se em uma pesquisa de pequena amostra e fazer generalizações a partir dela”.

### **3.2.3 - Teoria ERG**

Clayton Alderfer (1973) propõe uma teoria sobre motivação que muito se assemelha ao modelo de Maslow, reduzindo assim os cinco estágios de Maslow, sintetizando as necessidades de auto-realização e estima em crescimento, dando ao afeto o nome de Relacionamento e às necessidades fisiológicas o nome de existência (HAMPTON, 1992).

Na definição de Alderfer, estas três necessidades são assim conceituadas:

- *As Necessidades de Existência (E):*

Incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, o desejo de bem estar fisiológico. Ex: fome e sede, assim como outras necessidades materiais, como o pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física.

As Necessidades de Existência são caracterizadas, primeiramente, pelo objetivo de obter bens materiais que garantam a subsistência e, secundariamente, por uma satisfação pessoal ligada à competição por recursos limitados, sendo que a satisfação vem das frustrações de outras pessoas em conseguir estes recursos.

- *As Necessidades de Relacionamento (R):*

Dizem respeito ao desejo das relações interpessoais e interação social. A necessidade básica “relacionamento” é diferente da necessidade de existência, porque ela não pode ser satisfeita sem mutualidade.

- *As Necessidades de Crescimento (C):*

Incluem o desejo internalizado de crescimento continuado e desenvolvimento pessoal. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa engaja em problemas que necessitam de utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades. O senso psicológico que uma pessoa tem para preencher suas necessidades de crescimento é de uma maior totalidade ou inteireza como ser humano.

Diferente da teoria das necessidades de Maslow, mais de uma necessidade pode estar ativa simultaneamente: se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará.

A teoria ERG não segue uma estrutura rígida. Por exemplo, uma pessoa pode estar trabalhando em seu crescimento pessoal mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido atingidas. Ou as três categorias podem estar operando ao mesmo tempo. (ROBBINS, 2002).

De uma maneira geral, a Teoria ERG é um aprimoramento da Teoria de Maslow, pois, ao diminuir a rigidez das hierarquias das necessidades, ela se torna mais universal adequando os conceitos de necessidades às especificidades culturais de

diferentes países. Por exemplo, algumas culturas priorizam as necessidades de relacionamento, em relação às necessidades de crescimento.

### **3.2.4 - Teoria das necessidades adquiridas**

Desenvolvida por McClelland (1997), a Teoria das Necessidades adquiridas descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas:

- A necessidade de realização é concernente à auto-estima e a auto-realização;
- A necessidade de poder refere-se a relações com pessoas, status, prestígio posições de influencia;
- A necessidade de afiliação, diz respeito ao que Maslow, chamou de afeto, relacionar-se cordial e afetuosamente.

A grande contribuição da Teoria das Necessidades Adquiridas é chamar a atenção sobre a importância de se ajustar pessoas ao trabalho. Em muitos casos, nas organizações, há um desperdício de talentos com profissionais competentes realizando atividades que não exploram plenamente seus pontos fortes. De outro modo, alocam as pessoas certas nos lugares errados. Esta situação causa problemas como baixa produtividade, *stress*, *turnover* e outros efeitos negativos que poderiam ser suavizados com um diagnóstico detalhado do perfil de necessidades do profissional com as características e atividades do cargo.

Desta forma, funcionários com muita necessidade de realização prosperam em trabalhos desafiantes, estimulantes e complexos e não se sentem atraídos por uma situação de rotina e sem competição (SOUZA, 2001).

Segundo McClelland (1997), uma motivação de realização não leva necessariamente para uma boa atuação como gerente; talvez, impacte, ao contrário. Já as necessidades de poder e de associação costumam estar intimamente relacionadas ao sucesso gerencial. Os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação. E, por fim, os trabalhadores têm sido

muito treinados para estimularem suas necessidades de realização. Os instrutores têm sido muito eficazes em desenvolver a necessidade de realização, ao ensinar as pessoas a pensarem em termos de conquistas, vitórias e sucesso Robbins (2002).

Afirma Murray (1986): a teoria sustenta que diferentes indivíduos têm distintos níveis de cada motivo, mas nunca à inexistência de qualquer deles, em particular, o da realização (auto-estima). Esses motivos têm relação íntima à resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando de determinado meio, tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizara o estilo da pessoa.

A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow, e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg.

### **3.2.5 – A teoria X e Y de McGregor**

Na década de 60 surge a teoria de McGregor, onde ele associa a motivação à atividade de liderança, e conforme Chiavenato (2000), a teoria X e a Teoria Y mostram ótica opostas no ambiente organizacional com relação à satisfação de seus profissionais.

Segundo Kwasnicka (2003), a Teoria X considera que o indivíduo naturalmente não aprecia o trabalho e tenta evitá-lo sempre que possível, e para fazê-lo o indivíduo deve ser coagido, controlado e punido para que assim obtenha ações para alcançar os objetivos da organização. De acordo com esta teoria, o indivíduo tem as seguintes características: passividade, fuga de responsabilidades e mobilidade, objetivando o ganho como recompensa.

Na teoria Y, considera que o desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade, por isso o indivíduo deve ter autocontrole para atingir os objetivos que lhe são colocados. Contrariando a teoria X, a teoria Y tem como modelo o

homem realizador, fundamentando-se na integração do indivíduo com os objetivos da organização.

**Quadro 1**

Diferentes pressupostos da teoria X Y

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os seres humanos não gostam do trabalho e o evitarão sempre que isso esteja ao seu alcance;</li> <li>- O ser humano, em geral, prefere ser dirigido a dirigir;</li> <li>- O ser humano médio tem relativamente pouca ambição;</li> <li>- As pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a própria segurança;</li> <li>- As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo de certas condições controláveis;</li> <li>-As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades e desafios;</li> <li>-As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas;</li> <li>- A potencialidade intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizada. Uma utilização muito maior pode ser conseguida.</li> </ul>

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

As teorias apresentadas chamar atenção para os tipos de necessidades que podem motivar o indivíduo em determinado instante, identificando assim seus estímulos. Para entender como a motivação acontece é necessário compreender o processo motivacional onde as pessoas decidem adotar certos comportamentos para satisfação de suas necessidades e como analisar sua satisfação uma vez atingido esses objetivos.

Nesse pensamento tem-se baseado em processos: a teoria da equidade, da expectativa e a teoria dos objetivos.

### 3.2.6 - Teoria da expectativa de Vroom

Atualmente, uma das explicações mais aceita sobre motivação é a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom, que criou um modelo contingencial de motivação fundamentado na observação de que o processo motivacional não depende

somente dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está envolvido. Queiroz (1996).

Para Vroom (1964) motivação é um processo que conduz as opções entre distintas possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as conseqüências de cada alternativa de ação e satisfação que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

A Teoria da Expectativa considera os mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos: a *expectância*, a *instrumentalidade* e a *valência*, assim descritas por Lévy-Leboyer (1994):

- A *expectância* é a percepção que o indivíduo tem de que o esforço o levará ao desempenho bem sucedido;
- A *instrumentalidade* é perceber se o trabalho executado representa a possibilidade de se atingir um objetivo esperado, ou a percepção que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação;
- A *valência* representa o elo entre o objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo, ou seja, o valor que ele atribui ao resultado advindo de cada alternativa.

Esta teoria sugere que o indivíduo se sente motivado a empenhar um grande esforço quando isto vai resultar em boa avaliação de desempenho; que boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais Robbins (2002).

De acordo com Vroom (apud Robbins, 2002), a teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seus trabalhos, e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados.

Ainda segundo Robbins (2002), a Teoria da Expectativa é um modelo contingente ou situacional. Com isto, não existe um princípio universal que explique as motivações

de todas as pessoas. Além disso, o fato de compreender quais necessidades o indivíduo quer satisfazer, não garante que ela perceba o alto desempenho como meio necessário para satisfazê-las.

Essa é a principal crítica à Teoria da Expectativa. Para que uma pessoa seja capaz de estabelecer uma relação clara entre o seu desempenho e os resultados que vai obter, são necessários: Ter uma gama de informações, analisá-las e tirar conclusões, o que de forma bem simples, não é fácil realizar.

### **3.2.7 - Teoria da equidade**

Em 1963, Adams estabeleceu os princípios da teoria da equidade, focando os conceitos que o indivíduo tem sobre seu trabalho, se sentindo mais ou menos motivado à medida que percebe, ou não, a presença da justiça e da igualdade nas relações de trabalho. Se perceber uma relação entre os resultados alcançados e as suas contribuições, estará motivado a agir.

No entendimento de Robbins (2002), os indivíduos fazem comparações entre o seu trabalho (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados obtidos (remuneração, aumentos, reconhecimento) e o trabalho e os resultados dos outros. Quando eles percebem que as relações são desiguais, eles experimentam uma tensão de equidade.

Segundo propõe Bergamini (1997), aqueles que colaboram mais para uma organização também esperam receber mais em termos de recompensa. Nesse sentido, a teoria da equidade fornece orientações úteis para que se possam entender os diferentes tipos de relacionamento social no ambiente de trabalho.

Em termos organizacionais, a Teoria da Equidade tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre seus funcionários. Estes processos, se não forem bem conduzidos, podem minar o clima social da organização contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde

haja percepção de injustiça e, conseqüentemente, sem estímulo motivacional para o trabalho.

Para Kwasnicka (2003): em uma situação que se sinta mal reconhecido financeiramente por seus esforços, a motivação para trabalhar e aumentar os resultados é diminuída. O indivíduo pode sentir-se mal remunerado se investe todas as energias em um trabalho rotineiro e tedioso. Em contrapartida um trabalho que destaca a criatividade e o raciocínio independente é capaz de produzir um comportamento motivador.

Essa teoria reforça as afirmações de McGregor de que o indivíduo que se sente bem no trabalho fica motivado e que fatores ambientais apropriado podem produzir indivíduos criativos e responsáveis.

### **3.2.8 Teoria da fixação dos objetivos**

Esta teoria nos remete ao princípio de que os indivíduos aplicam seus esforços em direção aos objetivos de modo que o estabelecimento de metas estimule o indivíduo conduzindo seus pensamentos para uma finalidade, Cavalcanti (2005).

As metas devem possuir características capazes de gerar maior nível de motivação: devem ser aceitáveis de modo que façam sentido para os indivíduos, e não entrem em conflito com os seus valores pessoais, devem ser desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas. Definir de forma bem clara, o que se espera de um funcionário, levando-o a produzir melhores resultados do que demandar que ele dê o máximo de si, Cavalcanti (2005).

A premissa subjacente à teoria das metas é que o comportamento é definido por valores e metas, onde valor é a crença em algo muito importante para o indivíduo, como a dignidade do trabalho ou a honestidade. Os valores criam nos indivíduos o desejo de se comportarem coerentemente com eles.

Locke (apud Robbins, 2004), afirma que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho e ainda segundo Locke e Latham (1990) que alguns estudos (a maioria experimental) demonstram que metas específicas, difíceis, levam para uma melhor *performance*, do que metas específicas, fáceis, vagas (como “faça o seu melhor”), ou a própria ausência de metas confirmando positivamente a importância dos objetivos.

Esta teoria tem sido particularmente útil para a compreensão de como e por que as pessoas se comprometem com objetivos, e deixou mais claro o modo pelo qual a participação e as recompensas extrínsecas afetam os objetivos de desempenho que os indivíduos estabelecem Lawer (1997).

## 4 - METODOLOGIA DO ESTUDO

### 4.1 - Tipos de pesquisa

Foi realizado um estudo buscando identificar o nível motivacional com referência as seguintes escolas de motivação: Necessidades, dois fatores, Necessidades adquiridas, ERG, teoria X Y, Expectativas e Teoria de fixação dos objetivos.

Foi empregada a nomenclatura apresentada por Vergara (2007), para dar significado ao tipo de pesquisa, levando-se em consideração dois aspectos:

Quanto aos fins, esta pesquisa é qualitativa, descritiva, já que retrata o estudo das características de um grupo (servidores técnicos administrativos), tendo como objetivo principal verificar se existe diferença entre os níveis motivacionais no trabalho dos servidores Estatutários e os servidores Celetistas.

Quanto aos meios, foi realizada uma pesquisa de campo, compreendendo uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

Segundo Yin (2001) é uma forma de se realizar pesquisa empírica que investiga fenômenos atuais inserido no contexto de vida real, dado situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência.

Godoy (1995) complementa o conceito acima destacando que (...) o estudo de caso se mostra como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente e visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

## **4.2 - Unidade de análise**

A unidade de análise deste estudo foi em uma das Unidades Funcionais do Hospital das Clínicas da Universidade federal de Minas Gerais, situada no Campus Saúde.

## **4.3 - População**

De acordo com Roesh (2006), uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa ao pesquisador conhecer para o propósito específico de um estudo.

Neste caso, a população representa 200 funcionários (equipe de enfermagem, equipe de preceptoria e equipe administrativa) lotados na UF, sendo estes funcionários com vínculo empregatício: Estatutários e os Celetistas

Dependendo do tamanho da população, do tempo do pesquisador, entre outros fatores, faz-se necessário extrair uma parcela desta população para investigar, em vez de utilizar o seu total. Desse modo, utiliza-se o processo de amostragem.

## **4.4 - Amostra**

O objetivo da amostragem é construir um subconjunto da população que seja representativo e para efeito deste estudo, escolheu-se uma amostra aleatória estratificada, por conveniência e critérios de acessibilidade.

Foi extraída uma amostra não probabilista envolvendo 60 funcionários, constituindo assim os servidores Técnico-Administrativos de uma Unidade Funcional do Hospital das Clínicas/UFMG.

## **4.5 - Instrumento de coleta de dados**

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário e para obtenção dos resultados e conclusões, realizou-se uma análise de conteúdo dos dados.

A coleta de dados foi com 23 questões fechadas e estruturadas em 02 seções:

- A seção 01 contendo oito questões para caracterização do perfil do respondente incluindo informações como gênero, faixa etária, estado civil, tempo de serviço na Instituição, nível de escolaridade, ocupação, vínculo empregatício, função gratificada e por ultimo o número de filhos;
- A seção 02, tem em sua composição quatorze questões com abordagem da motivação no trabalho, voltadas para a teoria de Herzberg visualizando os fatores higiênicos e motivacionais.

#### **4.6 - Coleta de dados**

Os dados foram coletados por meio de questionário, sem a identificação do respondente, aplicado a uma amostra de 60 funcionários (técnicos administrativos) com uma taxa de respostas na ordem de 63,3%, o que deu origem á análise realizada e reproduzida nas tabelas abaixo.

#### **4.7- Análise de dados**

A análise dos dados foi realizada com base na estatística descritiva, utilizando-se para tal o software Excel e a interpretação dos dados foram feitos com base na pesquisa: análise quantitativa complementada com analise qualitativa. Então a partir das informações coletadas, construiu-se para cada item do questionário aplicado, uma tabela com o intuito de sintetizar os dados observados facilitando sua compreensão.

## 5 - AMBIENTE DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma das Unidades Funcionais do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.

A seguir apresentamos informações referentes à UFMG, do Hospital das Clínicas e da Unidade Funcional respectivamente

A Universidade Federal de Minas Gerais é constituída atualmente por 19 Unidades Acadêmicas e três Unidades Especiais, nas quais funcionam 49 cursos de Graduação, entre eles, 15 Licenciaturas, 65 programas de Pós-Graduação *stricto sensu* e 77 cursos de Especialização.

Na década de 40, foi criado o *campus* Pampulha. Os primeiros prédios construídos na Cidade Universitária foram os do Instituto de Mecânica (atual Colégio Técnico - Coltec) e o da Reitoria. Com o passar dos anos, foram criados novos cursos: Veterinária (1961), Biblioteconomia (1963), Belas-Artes (1963) e Educação Física (1969). Durante muitos anos, o *campus* Pampulha não sofreu nenhuma alteração. Só foi efetivamente ocupado pela comunidade universitária a partir da década de 60, com a construção dos principais prédios.

Atualmente existe no Campus Pampulha 19 Unidades Acadêmicas, o Centro Pedagógico (escola de 1º grau), o Colégio Técnico (2º grau) e os órgãos e setores que administram a Universidade. No *campus* Saúde encontra-se a Faculdade de Medicina, a Escola de Enfermagem e considerado como centro de referência e excelência, o Hospital das Clínicas. Ele é formado por um prédio principal com sete ambulatórios e abriga as atividades de 1.400 estudantes de Medicina, 200 de Enfermagem e muitos acadêmicos de cursos como Farmácia, Psicologia, Terapia Ocupacional, Fonoaudiologia e Nutrição.

Existe ainda o Campus Regional de Montes Claros, que é um *campus* avançado com dois cursos de graduação, um mestrado voltado para o desenvolvimento de tecnologias de convivência com o semi-árido do Norte mineiro e ampla inserção

local, por meio de cursos e projetos de extensão. O *campus* da UFMG em Montes Claros é uma fazenda-escola, localizada a sete quilômetros do centro da cidade, com área de 232,32 hectares. Ao lado dos cursos superiores, ainda hoje funciona na Unidade o Colégio Agrícola Antônio Versiani Athayde, criado em Abril de 1964 e incorporado ao patrimônio da Universidade em 1968. Além das unidades localizadas nos *campi* Pampulha e Saúde a UFMG possui ainda outras unidades no centro de Belo Horizonte e bairros periféricos. De acordo com o projeto de construção da Universidade, algumas dessas unidades devem ser transferidas, gradualmente, para o *campus* Pampulha. Foi o que ocorreu com varias unidade assim como a Faculdade de Odontologia, a Faculdade de Farmácia, a Escola de Música e a mais recente foi a Faculdade de Ciências Econômicas - FACE, no ano de 2008.

Encontram-se ainda no centro da cidade de Belo Horizonte a Faculdade de Direito e parte da Escola de Engenharia (administração e alguns departamentos). No bairro dos Funcionários, está instalada a Escola de Arquitetura. Destes, os prédios da Faculdade de Engenharia está em fase final de construção no Campus Pampulha.

A Universidade conta ainda com alguns órgãos localizados fora de seus dois *campi* principais. Nesta situação encontra-se o Centro Cultural, o Conservatório UFMG e a Fundação Mendes Pimentel, instalados no centro, e o Museu de História Natural e Jardim Botânico, localizado no bairro Santa Inês.

Uma das unidades especiais da UFMG foi inaugurada no dia 21 de Agosto de 1928, dando início ao surgimento do complexo hospitalar a partir de um agrupamento de algumas clinicas ao redor da Faculdade de Medicina da UFMG. Nesse mesmo ano, deu início a construção de um prédio central. E em 1955, o complexo hospitalar passou a denominar-se Hospital das Clínicas - HC.

O HC/UFMG é um hospital universitário, público que realiza atividades de ensino, pesquisa e assistência, sendo referência no Sistema Municipal e Estadual de Saúde, no atendimento a pacientes portadores de patologia de média e alta complexidade.

A missão do Hospital das Clínicas é desenvolver a assistência na área da Saúde, com eficácia e eficiência e de forma indissociável e integrada, o ensino, a pesquisa e a extensão, constituindo-se como referência junto à sociedade. Sendo campo de ensino para os cursos de Medicina, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Odontologia, Terapia Ocupacional, Psicologia, Nutrição e Fonoaudiologia.

Atualmente o complexo hospitalar é formado por um edifício central, o Hospital São Vicente de Paula e seus anexos para o atendimento ambulatorial: Ambulatórios Bias Fortes, Dermatologia Osvaldo Costa, São Vicente, Borges da Costa, São Geraldo, Orestes Diniz, a moradia dos Médicos Residentes (Anexo Maria Guimarães) e o recente inaugurado ambulatório Jenny de Andrade Faria de Atenção à Saúde da Mulher e do Idoso.

Integrado ao Sistema Único de Saúde, o HC atende uma clientela universalizada, sendo que 95% dos pacientes são provenientes do SUS e os outros 5% são atendidos por outros convênios ou são particulares. Cerca de 40% do total é proveniente do interior do Estado de Minas Gerais.

Seu atendimento mensal é de 3.000 atendimentos de urgência, 1750 internações, 32.000 consultas ambulatoriais, 140.000 exames laboratoriais, 2.000 cirurgias e 240 portos.

O efetivo de Recursos Humanos é composto por 1826 funcionários da UFMG, 985 funcionários Fundação de Desenvolvimento e Pesquisa - Fundep, 42 bolsistas, 37 guardas jovens da cruz vermelha, 718 Autônomos, 437 docentes, 2.996 estudantes, 304 residentes e 153 estagiários.

A partir de 1998, iniciou-se um novo modelo de gestão descentralizada denominada Unidade Funcional – UF, buscando adequar a organização para o cumprimento das novas diretrizes políticas e o desenvolvimento do projeto de reorganização administrativo - gerencial que objetiva a descentralização das decisões e da gestão com a elaboração de metas e compromissos pactuados com a direção do HC.

Essa proposta torna-se realidade com a criação das UF, responsáveis juntamente com a direção, pelo processo de planejamento e gestão do HC, incluindo a captação e alocação de recursos, além de significar uma alternativa capaz de criar condições mais favoráveis à modernização do HC.

A gestão administrativa e gerencial do hospital foi descentralizada através de 21 unidades implantadas com gerência, orçamento e planejamento próprios.

Neste ambiente de pesquisa temos os servidores públicos do quadro efetivo, ou seja, servidores concursados estatutários e os funcionários públicos terceirizados, contratados pelo Regime Celetista.

Servidor público é o termo usual para citar as pessoas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos.

Com a Constituição Federal de 1988, a administração pública adotava a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT para regular as relações trabalhistas para os empregados públicos. Também estabeleceu o Regime Jurídico Único – RJU, constituindo sua adoção pela administração direta, autarquias e fundações, abolindo a possibilidade do acesso outro regime jurídico, que não fosse o estatutário, universalizando esse modelo de regime.

No entanto, a Emenda Constitucional 19/98 extinguiu a obrigatoriedade de um regime jurídico único para todos os servidores públicos, podendo, então, os três poderes (União, Estados e Municípios) proporem regimes jurídicos distintos como regimes não contratuais, o da CLT ou ainda de natureza administrativa especial.

O regime estatutário possui algumas particularidades. O servidor é nomeado através de um ato unilateral, ingressando numa situação jurídica definida.

O regime estatutário foi instituído no país em 1939, no Governo de Getúlio Vargas e trouxe várias garantias para os servidores sendo, a admissão apenas por concurso público e a estabilidade funcional. A esses servidores aplicam-se alguns das

vantagens da CF/88 como, por exemplo: garantia de salário nunca inferior ao mínimo, décimo terceiro salário, repouso semanal remunerado, adicional de insalubridade, de periculosidade, afastamento para estudo no exterior, licença para capacitação, adicional de férias, auxílio alimentação, auxílio funeral, auxílio natalidade de 06 meses, auxílio pré-escolar, auxílio reclusão, auxílio transporte, horário especial par servidor estudante, entre outras.

O servidor estatutário tem estabilidade, mas não tem direito ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS.

Segundo afirma Beiro (2004), com relação a outros direitos comuns ao regime celetista, o servidor estatutário acaba tendo desvantagens. O direito de negociação no Setor Público, por exemplo, é exercido de maneira tímida, pois sofre várias restrições.

O regime celetista é regido pelo Direito do Trabalho e disciplinado pela CLT. Este regime esta submetido às normas constitucionais de ingresso mediante concurso público e aos parâmetros de controle fiscal e financeiro da União e dos entes federados, através da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Estão submetidos a este regime, os empregados públicos, ocupantes de emprego público, provido por concurso público, contratados sob o regime de CLT. O regime celetista observa uma relação contratual que sempre pressupõe uma liberdade de negociação.

Na visão de Santos (2000) as características da CLT se antagoniza com as do regime estatutário. Primeiro que o regime se caracteriza pelo principio da unicidade administrativa normativa, porque o conjunto integral das normas reguladoras se encontra em um único diploma legal – a CLT.

E segundo Filho (2000), outra característica do regime celetista diz respeito à natureza da relação jurídica entre o Estado e o servidor trabalhista.

Diferentemente do que ocorre no regime estatutário, essa relação jurídica é de natureza contratual. Significa dizer que o Estado e seu servidor trabalhista celebram

efetivamente contrato de trabalho nos mesmos moldes adotados para a disciplina das relações gerais entre capital e trabalho.

A opinião sobre qual é o melhor regime para o servidor público divergem e os questionamentos em torno do tema parecem não terminar. Existem os que consideram que os servidores que exercem funções típicas de Estados, deveriam se submeter ao regime estatutário e não celetista.

Dallari (1992) explica que na verdade, o regime celetista é inadequado à administração pública, pois seu objetivo é de disciplinar o relacionamento entre empregados e empregadores, no setor privado da economia, visando à defesa do trabalhador. No entanto o regime estatutário é o que se ajusta ao regime jurídico administrativo, que norteia sempre, a defesa do interesse público.

Na opinião de Neto (1998) ele considera que o vínculo estatutário é o mais apropriado, pois atende preferencialmente os interesses públicos, em função dos quais é instituído o vínculo estatutário. “(...) o regime estatutário é próprio dos entes públicos em sua relação com os servidores (...)”.

Já o regime celetista disciplinaria o relacionamento entre trabalhadores e patrões, no setor privado, visando à defesa do empregado e não no setor público.

## 6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Segundo Vergara (2007), todo método tem possibilidades e limitações.

Embora o estudo de caso seja considerado como o delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são visivelmente percebidos (Yin, 2001), utilizado neste trabalho como método de investigação, apresentou as seguintes limitações:

- A dificuldade no esclarecimento de algumas dúvidas, a falta de compreensão e sentido dúbio de certas questões;
- O tempo destinado à pesquisa. O tempo para a realização deste estudo foi curto, conduzindo a resultados pouco consistentes e não esperados, embora possam ser passíveis de confirmação por estudos futuros.

## 7- ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e analisados os dados resultantes da aplicação do questionário (em anexo) a uma amostra de 60 servidores técnico-administrativos, lotados em uma das Unidades Funcionais do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

Tentou-se, de forma exaustiva, caracterizar a amostra (análise do perfil dos respondentes), apresentar e analisar os dados sob a perspectiva da mensuração do grau de motivação dos entrevistados conforme metodologia apresentada.

### A) Análise do perfil dos respondentes:

Na tab. 1, é apresentada uma caracterização dos respondentes quanto à faixa etária, gênero e escolaridade.

**TABELA 1**  
**Faixa etária x gênero x escolaridade**

Faixa Etária	Masculino			Feminino				
	Escolaridade %							
	1	2	3	1	2	3	4	5
1	50,00	-		25,00	-	25,00	-	-
2	8,33	16,67		33,33	-	16,67	25,00	
3	15,38	7,69	7,69	30,77	15,38	-	-	23,08
4	12,50	-	-	62,50	-	12,50	-	12,50
5	-	-		-	100,00	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa

Os respondentes são qualificados em relação ao gênero, como masculino e feminino e quanto à faixa etária, são classificados em cinco grupos:

a) faixa 1 – até 25 anos; b) faixa 2 – 26 a 35 anos; c) faixa 3 – 36 a 45 anos; d) faixa 4 – 46 a 55 anos e; e) faixa 5 – mais de 55 anos de idade.

Quanto à escolaridade, são considerados em cinco grupos:

1) Ensino Médio completo (científico ou técnico); 2) Superior incompleto; 3) Superior completo; 4) Pós-graduação incompleta, e; 5) Pós-graduação completa.

Conforme o gênero, a amostra apresenta 26,32% são do sexo masculino e 73,68% do sexo feminino, temos então uma predominância no perfil dos respondentes que são do sexo feminino, ou seja, mulheres.

Com relação à faixa etária, 10,53% dos entrevistados estão na faixa até 25 anos, então:

a) 50% dos homens têm com segundo grau completo; e

b) 25% das mulheres com segundo grau completo;

25% com ensino superior completo.

Nessa faixa de idade temos a predominância dos homens com nível médio.

Os que estão na faixa de 26 a 35 anos representando 31,58% dos entrevistados temos:

a) Dos homens 8,33% tem segundo grau completo;

16,67% tem o terceiro grau incompleto;

b) 33,33% das mulheres têm segundo grau;

16,67% superior completo;

25% não completaram a pós-graduação por algum motivo ou ainda estão terminando a pós-graduação.

Nesta faixa de idade as mulheres são a maioria com nível médio e também com graduação completa.

Os que estão na faixa de 36 a 45 anos, 34,21% do total então:

a) 15,38% dos homens com segundo grau completo;

7,69% com superior incompleto;

7,69% com superior completo;

b) 30,77% das mulheres têm segundo grau completo;

15,38% com superior incompleto e;

23,08% com pós-graduação completa.

Na faixa de idade acima as mulheres predominam com nível médio e também com pós-graduação.

Os que estão na faixa de 46 a 55 anos abrangem:

a) 12,50% dos homens têm segundo grau completo;

b) 62,50% das mulheres têm segundo grau completo;

12,50% com superior completo e;

12,50% com pós-graduação completa; e somente uma respondente na faixa acima de 55 anos de idade tem segundo grau completo.

Na faixa de idade acima as mulheres predominam com nível médio, com superior completo e com pós-graduação.

Na tab. 2, é apresentada uma caracterização dos respondentes, quanto à faixa etária, gênero e estado civil.

**TABELA 2**  
**Faixa etária x gênero x estado civil**

Faixa	Masculino					Feminino			
	Estado Civil %								
Etária	1	2	3	4	5	1	2	3	4
1	50,00	-	-	-	-	50,00	-	-	-
2	16,67	8,33	-	-	-	25,00	33,33	16,67	-
3	-	23,08	7,69	-	-	23,08	46,15	-	-
4	-	-	12,50	-	-	12,50	50,00	25,00	-
5	-	-	-	-	-	-	100,00	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a tab. 2 acima temos que a classificação quanto ao Estado Civil dos respondentes:

1) Solteiro (a); 2) Casado (a); 3) Separado (a) ou Divorciado (a); e 4) Viúvo (a) temos então que:

a) Tanto os homens quanto as mulheres na faixa etária até 25 anos, 50% dos pesquisados são casados.

Nesta faixa de idade é proporcional tanto para homens quanto mulheres são casados.

b) Os que estão na faixa etária de 26 a 35 anos:

16,67% dos homens e 25% das mulheres são solteiros;

8,33% dos homens e 33,33% das mulheres são casados e;

16,67 das mulheres são separadas ou divorciadas;

Nesta faixa etária a predominância é de mulheres casadas.

c) Na faixa de 36 a 45 anos:

23,08% das mulheres são solteiras;

23,08% dos homens e 46,15% das mulheres são casados e;

7,69% dos homens são separados ou divorciados;

Na faixa de idade acima ainda as mulheres são maioria apresentando estado civil, casadas.

d) Os que estão na faixa de 46 a 55 anos:

12,50% dos homens e 25% das mulheres estão separados ou divorciados;

12,50% das mulheres estão solteiras;

50% delas estão casadas e somente uma respondente acima dos 55 anos de idade é casada.

Nesta faixa de idade temos a maioria das mulheres estão casadas.

Conforme a tab. 3 abaixo temos que a classificação quanto ao tempo de serviço na Instituição dos respondentes:

1) < 03 anos; 2) > 03 a 05 anos; 3) > 05 a 10 anos; 4) > 10 a 15 anos; 5) > 15 a 20 anos e 6) > 20 anos.

Na tab. 3, é apresentada uma análise quanto à faixa etária, gênero e tempo de serviço do respondente na Instituição.

**Tabela 3**  
**Faixa etária x gênero x tempo de serviço na Instituição**

Faixa Etária	Masculino					Feminino					
	Tempo de Serviço na Instituição %										
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6
1	25,00	25,00	-	-	-	25,00	25,00	-	-	-	-
2	8,33	8,33	-	8,33	-	33,33	16,67	25,00	-	-	-
3	-	7,69	-	15,38	7,69	15,38	-	7,69	15,38	30,77	-
4	-	-	-	-	12,50	-	-	25,00	25,00	12,50	25,00
5	-	-	-	-	-	-	-	100,00	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a tab. 3 acima temos que:

a) Entre os homens e as mulheres na faixa etária com até 25 anos de idade têm menos de 03 anos de serviço na instituição representando 25% da amostra e 25% têm mais de 03 a 05 anos.

Tanto os homens quanto as mulheres estão na instituição de 03 a 05 anos.

b) Os homens com idade entre 26 e 35 anos apresentam uma distribuição rigorosamente igual com 8,33% com menos de 03 anos, mais de 03 a 05 anos e mais de 05 a 10 anos de serviço na instituição.

Nesta faixa de idade os homens tem de 03 a 10 anos na instituição.

c) As mulheres nessa faixa etária estão bem distribuídas onde 33,33% têm menos de 03 anos de serviço;

16,67% têm mais de 03 a 05 anos e;

25% com mais de 05 a 10 anos de serviço na instituição.

Nesta faixa etária as mulheres na sua maioria estão na instituição a menos de 03 anos

d) Os homens na faixa etária acima de 36 a 45 anos têm:

7,69% os com menos de 3 anos e com 15 a 20 anos; e

15,38% deles com 10 a 15 anos de serviço na instituição.

A maioria dos homens estão na instituição de 10 a 15 anos.

As mulheres nesta mesma faixa etária:

15,38% apresentam menos de 03 anos e com 10 a 15 anos;

7,69% delas com 05 a 10 anos e

30,77% com 15 a 20 anos na instituição; e

Somente 02 mulheres representando 25% têm mais de 20 anos de serviços prestados na instituição.

As mulheres na sua maioria estão na instituição de 15 a 20 anos.

e) Somente 01 homem, ou seja, 12,5%, na faixa etária de 46 a 55 anos têm de 15 a 20 anos na instituição.

No caso das mulheres nessa mesma faixa etária temos 25% ou seja, 02 mulheres com 05 a 10 anos, com 10 a 15 anos e com mais de 20 anos de serviços respectivamente, prestados na instituição; e

somente 01 mulher com 15 a 20 anos de serviços na instituição;

f) E finalmente 01 mulher na faixa acima de 55 anos de idade tem de 05 a 10 anos de serviços na instituição.

Na tab. 4, é apresentada uma análise dos respondentes quanto à faixa etária, gênero e o número de filhos.

**Tabela 4**  
**Faixa etária x gênero x número de filhos**

Faixa Etária	Masculino					Feminino				
	Número de filhos									
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1	50,00	-	-	-	-	50,00	-	-	-	-
2	8,33	8,33	-	-	8,33	50,00	16,67	8,33	-	-
3	7,69	-	15,38	-	7,69	23,08	7,69	30,77	7,69	-
4	-	-	12,50	-	-	12,50	37,50	12,50	12,50	12,50
5	-	-	-	-	-	-	-	100,00	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a tab. 4 podemos verificar o número de filhos entre os entrevistados como:

a) Independente do gênero e na faixa etária até 25 anos os entrevistados não tem nenhum filho;

b) Na faixa de 26 a 35 anos:

8,33% dos homens não tem nenhum filho, tem somente um filho e somente 01 dos respondentes com quatro filhos, respectivamente;

Entre as mulheres 50% delas não tem nenhum filho;

16,67% têm somente um filho; e

8,33% têm dois filhos.

Nessa faixa etária as mulheres são maioria com somente um filho.

c) Entre 36 a 45 anos:

7,69% dos homens não tem nenhum filho;

15,38% têm dois filhos e

7,69% têm quatro filhos.

Nesta idade os homens têm dois filhos.

Entre as mulheres temos que:

23,08% não têm nenhum filho;

7,69% têm um filho;

30,77% têm dois filhos e;

7,69% têm três filhos.

A predominância das mulheres com dois filhos.

d) Os que estão na faixa de 46 a 55 anos:

12,50% dos homens têm dois filhos, e

Entre as mulheres 12,50% não têm nenhum filho;

37,50% têm um filho;

12,50% têm dois filhos;

12,50% têm três filhos e;

12,50% têm quatro filhos e somente uma respondente acima de 55 anos de idade têm dois filhos.

Entre as mulheres nessa faixa de idade temos as que têm somente um filho.

Na tab. 5, é apresentada uma análise dos respondentes quanto ao vínculo empregatício, tempo de serviço e escolaridade:

**Tabela 5**  
**Vínculo empregatício x tempo de serviço na Instituição x escolaridade**

Tempo Serviço	Estatutário					Celetista				
	Escolaridade %									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	-	-	-	-	-	55,56	11,11	22,22	11,11	-
2	-	-	16,67	-	-	66,67	16,67	-	-	-
3	42,86	-	14,29	28,57	-	-	14,29	-	-	-
4	57,14	14,29	-	-	-	14,29	14,29	-	-	-
5	42,86	-	-	-	42,86	14,29	-	-	-	-
6	-	-	50,00	-	-	-	-	-	-	50,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme a tab. 5, caracterizando os respondentes por vínculo, escolaridade e tempo de serviço temos que:

- a) O servidor Estatutário com 03 a 05 anos de serviço na Instituição tem somente 01 funcionário com curso superior, ou seja, 16,67% dos respondentes;
- b) Os com 05 a 10 de serviço são 03 servidores representando 42,86% com segundo grau completo;  
01 servidor, 14,29% com superior completo e;  
02 servidores com especialização incompleta 28,57%;
- c) Com 10 a 15 anos temos:  
04 servidores 57,14% com segundo grau completo;  
01 servidor 14,29% com superior incompleto;
- d) De 15 a 20 anos:  
03 servidores 42,86% com segundo grau completo; e

Somente 01 servidor com mais de 20 anos de serviço na Instituição possui superior completo.

Independentes dos anos de serviços prestados na instituição têm que a grande maioria dos servidores apresenta segundo grau completo, ou seja, uma das exigências para ingressar por meio de concurso público na UFMG. Porém com o plano de carreira a característica quanto á escolaridade tem sofrido mudanças, como podemos observar acima funcionários graduados e com pos graduação.

Analisando os respondentes Celetistas com as mesmas características acima temos:

- a) Até 03 anos, 05 dos funcionários celetistas 55,56% tem segundo grau completo;  
01 funcionário 11,11% tem superior incompleto;  
02 funcionários 22,22% com superior completo e  
01 funcionário 11,11 tem pós-graduação completa;
- b) De 03 a 05 anos 66,67%:  
04 funcionários têm segundo grau completo e;  
01 funcionário 16,67% tem superior incompleto;

- c) De 05 a 10 anos 14,29%, ou seja, 01 um com segundo grau completo; e 01 com superior incompleto;
- e) De 15 a 20 anos, temos:  
14,29% com 01 funcionário com segundo grau completo: e  
Somente 01 funcionário 50% com pós-graduação completa.

A grande maioria dos servidores celetistas apresenta o nível médio completo, porém eles não participam do plano de carreira da instituição por não pertencerem ao mesmo regime. No entanto podemos observar que as características quanto a escolaridade é diferente.

Dos 38 respondentes 04 são servidores técnicos de nível superior e 22 servidores técnicos de nível médio e nenhum deles possui função gratificada.

#### B) Análise dos resultados dos fatores motivacionais no trabalho.

As questões abordadas em relação à motivação no trabalho serão analisadas de duas maneiras.

Primeiro analisaremos os fatores motivacionais e depois os fatores higiênicos, onde teremos os servidores públicos estatutários e os funcionários celetistas conforme segue:

#### \* Fatores Motivacionais

*Item 1 – Foi perguntando como se sentem com a realização do trabalho na Instituição:*

- a) 12 servidores estão motivados, isto é, 63,16% dos respondentes e;  
02 dos respondentes 10,53% esta desmotivado; e.
- b) 16 funcionários celetistas, ou seja, 84,21% estão motivados e;  
01 respondente esta desmotivado.

Observamos então que independente do respondente ser estatutário ou celetista, ambos estão motivados, 73,68%, se realizam com o trabalho desenvolvido na Instituição.

*Item 3 – Como se sentem com o reconhecimento que recebem em decorrência do seu trabalho:*

a) Dos 19 entrevistados 09 estão desmotivados 47,37%;

06 são neutros com 31,58% e;

04 estão motivados, 21,05%;

b) Dos contratados 08 estão motivados, 42,11% e;

06 estão desmotivados 31,58%.

Esse resultado nos mostra que do total de respondentes independente do vínculo, 39,47% encontram-se desmotivados e 12 dos respondentes, 31,58% estão motivados em relação ao reconhecimento que recebem no trabalho

*Item 5 - Como se sentem com o trabalho em si como conteúdo, desafios e importância:*

a) 10 servidores, 52,63% estão motivados;

b) 15 celetistas, 78,95% estão motivados.

65,79% dos respondentes se motivam com os desafios e a importância com o trabalho em si

*Item 7 - E com as responsabilidades que tenho no meu trabalho:*

a) 13 servidores, 68,42%, sendo 08 motivados e 05 muito motivados;

b) 18 contratados, 94,74% dos respondentes estão motivados.

A responsabilidade é o ponto alto deste questionário, onde independente do vínculo, 81,58% dos respondentes se sentem motivados.

*Item 9 – O progresso que tem obtido na organização em relação à carreira:*

a) Dos 19 servidores 08 estão desmotivados com 42,11% e;

05 motivados 26,32%;

b) 10 funcionários, 52,63% estão motivados e;

07 respondentes desmotivados.

Dos 30 respondentes 50%, estão motivados e 50% desmotivados com a sua evolução em relação a carreira na instituição.

*Item 11 – Em relação ao crescimento pessoal e profissional proporcionado pelo meu trabalho;*

- a) 10 dos servidores, ou seja, 52,63% responderam que estão motivados e;  
05 desmotivados, 26,32%;
- b) 10 contratados, 52,63% estão motivados e;  
06 respondentes, 31,58% desmotivados;

Nesse item 50% dos respondentes estatutários ou contratados se sentem motivados e 30% estão desmotivados.

*Item 13 – O nível de autonomia que tenho para realizar meu trabalho:*

- a) 09 servidores estão motivados, 47,37%;  
05 são neutros e;  
05 desmotivados;
- b) 12 funcionários, 63,16% estão motivados e  
04 respondentes estão desmotivados.

Dos respondentes 55,3% estão motivados e somente 23,7% estão desmotivados em relação à autonomia que tem para realização de seu trabalho na Instituição.

\* Fatores Higiênicos

*Item 02 – Como se sentem em relação às políticas e a administração da organização:*

- a) 01 dos servidores, 5,23% está motivado e;  
12 dos respondentes 63,16% se encontram desmotivados;
- b) 07 dos contratados, 36,84% estão motivados e;  
10 dos respondentes 52,63% estão desmotivados.

57,9% dos respondentes estão desmotivados com as atuações políticas e com a administração realizada na Instituição.

*Item 04 – Com a supervisão que recebo no meu trabalho:*

- a) 09 dos servidores, 47,37% estão motivados e;  
06 dos respondentes, 31,58% estão desmotivados;
- b) 11 dos contratados celetistas, 57,90% estão motivados e;  
02 dos respondentes não estão motivados.

Dos respondentes, 52,63% estão motivados com a supervisão que recebem no trabalho.

*Item 06 – Os relacionamentos no ambiente de trabalho:*

- a) 13 servidores públicos estatutários, 68,42% estão motivados e;  
02 estão desmotivados;
- b) Dos 19 funcionários celetistas, 16 dos respondentes 84,21% são motivados e somente 01 está desmotivado.

Outra informação importante é que 76,32% estão motivados com as relações interpessoais praticadas em seu local de trabalho.

*Item 08 – Com as condições de trabalho (ambientes equipamentos):*

- a) Do total de servidores estatutários respondentes temos 08 estão motivados, 42,10%;  
06 estão indiferentes ou neutros em relação à motivação e;  
05 estão desmotivados;
  - b) 14 dos respondentes contratados 73,68% estão motivados e;  
04 dos respondentes, 21,05% se mostram desmotivados.
- 57,9% estão motivados com as condições do ambiente e dos equipamentos.

*Item 10 – O salário/remuneração que recebo:*

- a) 08 dos respondentes 42,10% se mostram motivados e 06 estão desmotivados, 31,58%;
  - b) 14 dos respondentes celetistas, 73,68% estão desmotivados e somente 03, isto é, 15,79% estão motivados.
- 28,95% estão motivados e 52,63% estão desmotivados com o salário que recebem na organização.

*Item 12 – Os benefícios gerais que recebo:*

a) 05 dos servidores estatutários, 26,32% estão motivados;

06 são indiferentes e;

08 dos respondentes, 42,10% estão desmotivados.

b) 10 dos funcionários celetistas, 52,63% estão desmotivados e;

06 respondentes estão motivados.

Os benefícios recebidos na Instituição motiva 28,95% e desmotiva 47,37% dos respondentes.

*Item 14 – O nível de segurança que tenho na Organização (relação de trabalho):*

a) 12 dos respondentes estatutários 63,16% estão motivados e;

03 estão desmotivados;

b) 10 dos funcionários celetistas, 52,63% estão motivados;

05 estão desmotivados e;

04 são indiferentes à motivação.

A segurança motiva 57,90% dos respondentes e desmotiva 21,05%.

Confrontando o questionário dos respondentes para a análise do nível motivacional dos servidores públicos estatutários e dos funcionários celetistas, temos que 26,32%, ou seja, 10 (dez) dos respondentes se mostraram neutros (nem desmotivado e nem motivado) em relação ao entusiasmo com o trabalho.

E observou-se que a partir do perfil dos respondentes temos que:

05 são mulheres, onde:

03 delas têm idade de 36 a 45 anos e 02 de 26 a 35 anos;

03 solteiras e 02 casadas.

Dessas mulheres, 03 têm de 15 a 20 anos de serviço;

01 com 05 a 10 anos; e

01 com 03 a 05 anos de serviço na Instituição;

03 são pós-graduadas;

01 com pós-graduação incompleta;

01 com graduação incompleta.

Dessas mulheres 03 não têm filhos;  
01 com um filho; e  
01 com 02 filhos;  
04 são estatutárias e 01 celetista.

Dos 05 homens:

03 têm idade de 36 a 45 anos;  
e 02 têm idade de 26 a 35 anos;  
02 são casados:  
01 é solteiro: e  
01 é separado ou divorciado.  
03 com 10 a 15 anos de serviço; e  
01 com 03 a 05 anos de serviço na Instituição.  
03 com graduação incompleta;  
01 com graduação completo; e  
somente 01 com segundo grau.  
Desses homens 02 não têm filhos;  
02 têm 02 filhos; e  
01 tem 01 filho.  
02 são estatutários; e  
03 são celetistas.

Os que estão motivados com o trabalho na Instituição representam 57,89% dos 22 respondentes.

Desse resultado 03 são homens;  
01 com idade 26 a 35 anos;  
01 com 36 a 45 anos; e  
01 com 46 a 55 anos.  
Sendo 01 casado, 01 separado ou divorciado e 01 solteiro;  
02 com 15 a 20 anos de serviço; e  
01 com até 03 anos de serviço na instituição.  
Todos com superior incompleto;

01 com 02 filhos;  
01 com 04 filhos; e  
01 sem nenhum filho.  
Destes 02 são Estatutários e 01 Celetista.

Das 19 mulheres respondentes que estão motivadas no trabalho temos:

07 têm de 26 a 35; e  
07 de 46 a 55 anos,  
11 delas são casadas:  
04 são solteiras; e  
03 separadas ou divorciadas.  
06 delas têm de 05 a 10 anos de serviço público; e  
06 de 03 a 05 anos;  
11 têm segundo grau completo;  
07 não têm filhos;  
05 têm 02; e  
12 delas têm apenas 01 filho; e  
09 das respondentes são Estatutários e 10 Celetistas.

E finalmente 15,79% que estão muito motivados no trabalho, o perfil dos respondentes:

Dos respondentes 04 são mulheres e 02 são homens.

- a) Dos homens 01 têm até 26 anos e 01 têm de 26 a 35 anos;  
01 é solteiro e 01 é casado;  
01 tem de 03 a 05 anos e 01 de 05 a 10 anos de serviço na instituição;  
02 com superior incompleto;  
01 deles tem 04 filhos e 01 sem filho;  
Temos que os 02 homens são celetistas;
- b) Das mulheres 03 têm de 36 a 45 anos e somente 01 têm até 26 anos;  
02 são casadas e 02 são solteiras;  
02 têm até 03 anos de serviço e 02 têm de 10 a 15 anos de serviço na Instituição;

03 delas têm superior incompleto e 01 têm pós-graduação incompleta;

Em relação aos filhos, 01 tem 03 filhos, uma tem 02 filhos e 02 delas não têm filhos.

Quanto ao vínculo 02 são estatutárias e 02 são celetistas

## 8- CONCLUSÃO

A pergunta-problema que desencadeou este estudo consistiu em saber qual o grau de motivação dos servidores públicos do Regime Jurídico Único e dos Celetistas, tendo como suporte teórico a teoria dos dois fatores de Herzberg (1997).

Assim, com base nos fatores motivacionais e higiênicos na seqüência serão analisados os objetivos específicos visando a responder o problema de pesquisa e mostrar os principais resultados alcançados.

Com relação ao primeiro objetivo específico que consistiu em analisar o grau de motivação no trabalho do servidor público do Regime Jurídico Único, com base nos fatores motivacionais da teoria de Herzberg itens (1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 do questionário), pode-se afirmar que a maioria esmagadora dos respondentes apresentou nível de motivação acima da média.

O item que apresentou maior índice de motivação foi o item 7 (responsabilidades no trabalho). E aquele que apresentou menor índice foi o item 3 (reconhecimento pelo trabalho).

No que diz respeito ao segundo objetivo específico que consistiu em analisar o grau de motivação no trabalho dos funcionários celetistas, ainda com base nos fatores motivacionais da teoria de Herzberg itens (1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 do questionário), pode-se também afirmar que a grande maioria dos respondentes apresentou elevados níveis de motivação.

O item que apresentou o maior nível de motivação foi o item 7 (responsabilidades no trabalho), com 94, 74%. E o item que apresentou menor nível de motivação foi o item 3 (reconhecimento pelo trabalho) com 42, 11%.

Com relação ao primeiro objetivo específico que consistiu em analisar o grau de motivação no trabalho do servidor público do Regime Jurídico Único, com base nos fatores higiênicos da teoria de Herzberg itens (2, 4, 6, 8, 10, 12, 14 do questionário), pode-se afirmar que a maioria dos respondentes apresentou elevado nível de motivação.

O item que apresentou maior índice de motivação foi o item 6 (relacionamento no ambiente de trabalho) com 68,42% e com menor índice foi o item 2 (Políticas e administração da Instituição) que apresentou o mais baixo situando-se na casa dos 5,23%.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico que consistiu em analisar o grau de motivação no trabalho dos funcionários celetistas, ainda com base nos fatores higiênicos da teoria de Herzberg itens (2, 4, 6, 8, 10, 12, 14 do questionário), os achados sinalizam para altos níveis de motivação.

O item que apresentou o maior nível de motivação foi o item 6 (relacionamento no ambiente de trabalho), com 84,21%. E o item que apresentou menor nível de motivação foi o item 12 (benefícios recebidos da Instituição) com 15,79%.

Com referência ao terceiro objetivo específico que consistiu em comparar o grau de motivação no trabalho do servidor público do Regime Jurídico Único com o grau de motivação dos celetistas também com base na teoria de Herzberg itens (2, 4, 6, 8, 10, 12, 14 do questionário), pode-se afirmar que em geral os funcionários celetistas apresentaram maior nível de motivação que os servidores públicos do Regime Jurídico Único.

Assim, o item que apresentou maior nível de motivação dos servidores do Regime Jurídico Único foi o item 6 (relacionamento no ambiente de trabalho) com 68,42% contra 84,21% dos funcionários celetistas.

O item que apresentou menor nível de motivação foi o item 3 (reconhecimento no trabalho) do Regime Jurídico Único com 5,23% contra 15,79% do item 12 (benefícios recebidos da Instituição) pelos funcionários celetistas.

Com base nas análises acima, pode-se concluir que tanto os servidores do Regime Jurídico Único quanto os Celetistas, a partir da amostra pesquisada, e com base na teoria dos dois fatores de Herzberg, apresentaram elevados níveis de motivação, com destaque especial para os itens 1 e 7 dos fatores motivacionais e itens 6, 8 e 10 dos fatores higiênicos, embora as circunstâncias vigentes das políticas de RH, por parte do governo, a insatisfação com os salários e os benefícios recebidos, os servidores e também os contratados se mostram motivados para o trabalho,

baseados, sobretudo nas relações interpessoais conquistadas no decorrer do tempo de serviço e também pela superação dos desafios cotidianos.

## REFERÊNCIAS

- ARCHER,E.R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C.,CODA;R.(org). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**, 6ª ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DALLARI, Adilson Abreu. **Regime Constitucional dos Servidores Públicos**. 2ª ed. São Paulo: RT, 1992.
- GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 1ª ed. São Paulo: Ática, 2006.
- HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C.CODA; (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional - Motivação e liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- KWASBUCKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LÉ VY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12ª ed. São Paulo: Futura, 2007.
- McCLELLAND, D.C.; BURHAM, D. H. **O poder é o grande motivador**. In: VROOM, V.H.(Org.) **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos na Constituição de 1988**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 1991.
- PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9ª ed. São Paulo: LTR, 2002.
- QUEIROZ, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Centro Tecnológico. Florianópolis: UFSC, 1996.

REEVE, Johnmarshall. **Motivação e emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 19ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

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, Silvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VRIES, M.K. **A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão**. In: CHANLAT, J.F. (Org.) **O Indivíduo nas organizações - dimensões esquecidas**. 2ª. Ed., São Paulo: Atlas, 1993.

VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso. Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO AVALIATIVO DO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA UF DO HC/UFMG

Esta pesquisa está sendo desenvolvida com o objetivo exclusivamente acadêmico, sob a responsabilidade do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - CEPEAD, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG.

Suas respostas serão tratadas confidencialmente, ou seja, não serão passadas individualmente à Instituição ou a terceiros.

Sua colaboração é muito importante.

#### Seção 1

##### Perfil do respondente:

1.1- Gênero:

1 ( ) Masculino 2 ( ) Feminino

1.2- Faixa etária:

1 ( ) Até 25 anos                      2 ( ) De 26 a 35 anos                      3 ( ) De 36 a 45 anos  
4 ( ) De 46 a 55 anos                      5 ( ) Mais de 55 anos

1.3- Estado civil:

1 ( ) Solteiro(a)                      2 ( ) Casado(a)                      3 ( ) Separado ou Divorciado(a)  
4 ( ) Viúvo(a) 5 ( ) outros

1.4- Tempo de serviço na Instituição:

1 ( ) < 3 anos                      2 ( ) > 3 a 5 anos                      3 ( ) > 5 a 10 anos  
4 ( ) >10 a 15 anos                      5 ( ) > 15 a 20 anos                      6 ( ) > de 20 anos

1.5- Nível de escolaridade:

1 ( ) Ensino médio (2º grau, científico ou técnico)  
2 ( ) Superior incompleto  
3 ( ) Superior completo  
4 ( ) Pós-Graduação incompleto  
5 ( ) Pós-Graduação completo

1.6- Nível / Categoria ocupada

1 ( ) Auxiliar / Nível de apoio  
2 ( ) Assistente ou Técnico / Nível médio  
3 ( ) Técnico de Nível Superior

1.7- Recebe função gratificada?

1 ( ) Sim                      2 ( ) Não

1.8- Filhos \_\_\_\_\_

1.9 – 1 ( ) UFMG                      2 ( ) FUNDEP

## Motivação no Trabalho

Responda as questões abaixo, tendo como referencia a sua percepção (como você se sente) em relação aos fatores relacionados ao seu trabalho na Instituição

01 – Como você se sente com a realização do seu trabalho

- 1( ) Desmotiva muito      2( ) Desmotiva      3( ) Nem motiva Nem desmotiva  
4( ) Motiva      5( ) Motiva muito

02 – E em relação às políticas e administração da Instituição

- 1( ) Desmotiva muito      2( ) Desmotiva      3( ) Nem motiva Nem desmotiva  
4( ) Motiva      5( ) Motiva muito

03 – Em relação ao reconhecimento que recebo em decorrência do meu trabalho

- 1( ) Desmotiva muito      2( ) Desmotiva      3( ) Nem motiva Nem desmotiva  
4( ) Motiva      5( ) Motiva muito

04 – Com a supervisão que recebo no meu trabalho

- 1( ) Desmotiva muito      2( ) Desmotiva      3( ) Nem motiva Nem desmotiva  
4( ) Motiva      5( ) Motiva muito

05 – Com o trabalho em si (conteúdo, desafios e importância)

- 1( ) Desmotiva muito      2( ) Desmotiva      3( ) Nem motiva Nem desmotiva  
4( ) Motiva      5( ) Motiva muito

06 – Com os relacionamentos no ambiente de trabalho

- 1( ) Desmotiva muito      2( ) Desmotiva      3( ) Nem motiva Nem desmotiva  
4( ) Motiva      5( ) Motiva muito

07 – Com as responsabilidades que tenho no meu trabalho

- 1( ) Desmotiva muito      2( ) Desmotiva      3( ) Nem motiva Nem desmotiva  
4( ) Motiva      5( ) Motiva muito

08 – Com as condições para realização do meu trabalho (ambiente equipamentos).

- 1( ) Desmotiva muito      2( ) Desmotiva      3( ) Nem motiva Nem desmotiva  
4( ) Motiva      5( ) Motiva muito

09 – Com o progresso (em relação à carreira) que tenho obtido na organização

- 1( ) Desmotiva muito      2( ) Desmotiva      3( ) Nem motiva Nem desmotiva  
4( ) Motiva      5( ) Motiva muito

10 – Com o salário/remuneração que recebo pelo meu trabalho

- 1( ) Desmotiva muito      2( ) Desmotiva      3( ) Nem motiva Nem desmotiva  
4( ) Motiva      5( ) Motiva muito

11 – Com o crescimento pessoal e profissional proporcionado pelo meu trabalho

- 1( ) Desmotiva muito      2( ) Desmotiva      3( ) Nem motiva Nem desmotiva  
4( ) Motiva      5( ) Motiva muito

12 – Com os benefícios gerais que recebo na Instituição

- 1( ) Desmotiva muito      2( ) Desmotiva      3( ) Nem motiva Nem desmotiva  
4( ) Motiva      5( ) Motiva muito

13 – Com o nível de autonomia que tenho para realizar o meu trabalho

- 1( ) Desmotiva muito      2( ) Desmotiva      3( ) Nem motiva Nem desmotiva  
4( ) Motiva      5( ) Motiva muito

14 – Com o nível de segurança que tenho na Instituição (relação de emprego)

- 1( ) Desmotiva muito      2( ) Desmotiva      3( ) Nem motiva Nem desmotiva  
4( ) Motiva      5( ) Motiva muito

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Questões																	
1	2	3	1	5	5	3	2	1	0	5	2	2	2	5	3	2	2	3	2	5	4	2	2	24	17	41	58,57
2	2	3	2	5	5	2	2	1	1	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	16	18	34	48,57
3	2	3	1	5	5	2	2	1	0	2	1	1	2	2	5	4	1	1	1	2	2	4	3	16	15	31	44,29
4	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	1	3	3	2	4	3	1	4	4	4	2	3	2	21	17	38	54,29
5	2	2	1	2	2	2	2	2	0	4	2	4	4	3	4	4	2	2	1	1	1	3	1	21	15	36	51,43
6	1	3	2	4	2	2	2	2	0	4	2	3	2	4	2	4	2	2	1	2	1	4	3	23	13	36	51,43
7	1	2	1	2	2	2	2	2	0	4	1	3	3	3	4	4	1	1	1	4	1	2	1	21	12	33	47,14
8	1	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	3	2	4	3	1	4	1	4	1	2	14	19	33	47,14
9	1	2	1	4	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	3	3	3	2	3	2	2	3	15	18	33	47,14	
10	1	3	3	4	1	2	2	2	2	1	1	1	1	3	5	5	5	1	1	4	1	1	1	16	15	31	44,29
11	2	4	2	4	1	2	2	1	1	4	3	2	1	4	3	5	4	2	1	4	3	5	5	26	20	46	65,71
12	2	5	2	3	1	2	2	1	2	4	3	2	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	25	29	54	77,14
13	2	4	2	5	1	2	2	1	2	4	2	2	4	3	5	2	4	3	4	4	4	4	4	22	27	49	70,00
14	2	3	2	5	1	2	2	2	2	4	1	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	25	22	47	67,14
15	2	2	3	3	4	2	2	1	0	4	2	2	3	5	2	5	5	5	4	5	3	3	4	29	23	52	74,29
16	2	2	1	2	1	2	2	2	0	4	2	2	3	4	3	4	5	5	1	3	3	3	3	25	20	45	64,29
17	2	4	3	3	1	2	2	1	1	5	2	3	4	4	5	4	3	3	2	1	2	4	4	24	22	46	65,71
18	2	4	2	4	1	2	2	1	3	4	2	3	4	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	24	21	45	64,29
19	2	4	2	3	1	2	2	1	1	4	2	3	3	4	4	5	3	2	3	4	2	3	4	25	21	46	65,71
20	2	2	2	3	4	2	2	1	0	4	2	3	4	1	4	3	4	1	4	3	3	2	5	17	26	43	61,43
21	2	4	3	6	3	3	2	1	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	26	27	53	75,71
22	2	4	1	6	5	2	2	2	0	5	2	5	3	4	4	3	4	1	1	1	1	4	4	23	19	42	60,00
23	2	2	3	1	1	2	2	2	0	5	3	5	4	4	3	5	2	5	2	5	4	4	4	33	22	55	78,57
24	2	2	2	1	4	2	2	2	1	5	4	2	3	4	5	5	4	1	3	1	4	2	5	20	28	48	68,57
25	2	3	2	1	2	2	2	2	2	5	4	2	3	4	4	5	4	4	2	4	2	4	3	28	22	50	71,43
26	2	3	2	3	2	2	2	2	2	5	2	2	5	4	5	5	4	1	2	2	2	4	2	23	22	45	64,29
27	2	1	1	2	1	2	2	2	0	3	3	3	4	4	5	5	4	3	1	1	3	3	4	22	24	46	65,71
28	2	2	2	1	1	2	2	2	1	4	2	5	4	4	5	5	5	5	2	4	2	2	2	29	22	51	72,86
29	2	2	1	1	3	3	2	2	0	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	27	22	49	70,00
30	1	4	3	5	2	2	2	1	2	3	2	4	3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	24	18	42	60,00
31	1	3	2	5	2	2	2	1	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4	4	25	22	47	67,14
32	1	1	1	1	2	2	2	2	0	3	4	3	3	5	5	5	4	5	3	3	1	4	5	28	25	53	75,71
33	2	3	2	4	2	2	2	1	3	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	33	31	64	91,43
34	2	3	2	4	2	2	2	1	2	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	5	30	27	57	81,43
35	2	1	1	1	4	3	2	2	0	5	4	3	4	5	4	4	4	5	2	4	4	5	5	31	27	58	82,86
36	2	3	1	1	2	2	2	2	0	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	29	29	58	82,86
37	1	1	1	2	2	2	2	2	0	5	5	5	4	3	4	4	4	4	1	4	5	4	4	29	27	56	80,00
38	1	2	2	1	2	2	2	2	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	33	33	66	94,29

1-Genero	4-Tempo de Serviço	7-Função Gratificada
2-Faixa Etária	5-Escolaridade	8-Vínculo
3- Estado Civil	6-Cargo	9-Filhos

**ANEXO**

Escala de interpretação dos resultados do questionário de Herzberg:

Quadro 2

Escala de Interpretação dos Resultados

Percentuais	Nível de Motivação
Até 19%	Muito Desmotivado
De 20% a 39%	Desmotivado
De 40% a 59%	Nem motivado nem desmotivado - neutro
De 60% a 79%	Motivado
De 80% a 100%	Muito Motivado