



**NAZARÉ AUXILIADORA BRAGARESENDE**

**MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**LAVRAS-MG  
2018**

**NAZARÉ AUXILIADORA BRAGA RESENDE**

**A MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal de  
Lavras, como parte das exigências do  
Curso de Administração Pública, para  
obtenção do título de Bacharel

Prof(a). Dr(a). Sabrina Soares da Silva  
Orientador(a)

**LAVRAS-MG  
2018**

**NAZARÉ AUXILIADORA BRAGA RESENDE**

**A MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal de  
Lavras, como parte das exigências do  
Curso de Administração Pública, para  
obtenção do título de Bacharel

APROVADA EM DE JULHO DE 2018

Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Alice Vilas

Prof. Dr. Janderson Martins Vaz

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Sabrina Soares Silva  
Orientadora

**LAVRAS-MG  
2018**

Ao único e maravilhoso Deus, por sua graça imensurável, por ter me dado o fôlego de vida, por me ofertar sabedoria e por me sustentar nos momentos de dificuldades.

Aos meus pais, Francisco e Dora, por todo apoio e carinho em todas as etapas de minha vida e também à minha irmã Adriane pelo companheirismo.

Dedico

## **AGRADECIMENTO**

À Universidade Federal de Lavras, seu corpo docente, direção e administração que nos oportunizaram a janela que hoje vislumbramos um horizonte superior, tendo certeza e confiança no mérito e ética aqui presentes.

A todos os professores por nos proporcionarem o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, pelo tanto que se dedicaram a nós, não somente por terem nos ensinado, mas por terem nos feito aprender.

À coordenação do curso de Administração Pública pelas oportunidades oferecidas.

À professora Dra. Sabrina Soares da Silva, pela orientação, pelos incentivos, pela paciência, pelo acolhimento, pelos ensinamentos, pela dedicação, que foram de suma importância para a realização deste trabalho, e acima de tudo por acreditar em mim.

Aos professores, integrantes da banca avaliadora, pela presteza e pela disponibilidade com que aceitaram o convite para participarem desse momento de minha vida acadêmica.

Aos meus pais Francisco e Dora, por todo o apoio, pela dedicação, pelo carinho e pelo amor a mim dispensados durante a graduação. Sei o quanto lutaram para que eu pudesse chegar onde estou. Espero honrá-los com minha vida e, de alguma forma, retribuir todo o esforço que fizeram para que eu conquistasse esse sonho. Sem o cuidado de vocês eu não teria chegado ao final.

À minha querida irmã Adriane, por todo apoio e por compartilhar de tantos momentos importantes. Tenho aprendido muito com você e espero que conquiste todos seus sonhos.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação...

**MUITO OBRIGADA!**

*“Satisfazer a necessidade de autoestima conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, capacidade e adequação, de ser útil e necessário no mundo.” (Abraham Maslow)*

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo identificar e discutir os fatores que motivaram os servidores de uma Pró-Reitoria de uma Instituição Federal de Ensino Superior a ingressarem no serviço público e quais fatores os levaram a permanecer na mesma instituição adotada pela pesquisa. O presente estudo questionou quais fatores motivam e quais são as expectativas que as pessoas têm ao procurarem o serviço público como opção de emprego, bem como quais são os fatores que os incentivaram a permanecer trabalhando no setor público. A metodologia utilizada para a realização do trabalho se circunscreve em um estudo teórico referente às teorias relevantes do viés motivacional, sendo elas: a) Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow; b) Teoria X e Y de McGregor; c) Teoria Contingencial de McClenlland; d) Teoria da Expectância de Vroom; e) Teoria dos 2 fatores de Herzberg. A pesquisa se caracterizou tanto como uma pesquisa de caráter descritivo quanto de caráter qualitativo e contemplou um estudo de caso pois, visou a explicar as variáveis causas do fator motivação, no que diz respeito aos servidores públicos de um setor específico dentro de uma Instituição Federal de Ensino Superior. A partir do estudo realizado, foi possível constatar que há uma relação entre as teorias motivacionais em especial a de Maslow que sustentou o trabalho e os resultados obtidos durante a consecução da pesquisa. Dos fatores que tiveram um certo grau de relevância para o ingresso no setor público, os que mais se destacaram como de maior relevância foram: remuneração, estabilidade e oportunidade de viver novas experiências. Quanto aos fatores que motivaram os servidores a permanecerem no setor público, os que mais se destacaram no que se refere a relevância que tiveram para a maioria dos entrevistados foram: o horário, atividade realizada, remuneração, estabilidade e ambiente de trabalho. Ademais, o estudo realizado propõe um estudo mais amplo direcionado a englobar todos os demais setores da instituição contemplando um estudo que ofereça resultado pertinente para que se possa delimitar o fator motivacional nessa instituição e bem como futuramente fazer um comparativo com as demais Instituições Federais de Ensino Superior no estado de Minas Gerais.

**Palavras-chave:** Motivação. Servidor público. Setor público. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-Sexodosentrevistados.....	25
Figura 2-Estadocivildosentrevistados.....	25
Figura 3- Faixa etáriadosentrevistados.....	26
Figura 4- Escolaridadedosentrevistados.....	26
Figura 5- Sobre ter exercido atividade profissional antes de ingressaremnaIFES.....	28
Figura 6- Forma de ingresso noatualcargo.....	28
Figura 7- Cargo atualdosentrevistados.....	29
Figura 8-FunçãoGratificada.....	29
Figura 9-Remuneraçãodosentrevistados.....	30
Figura 10-Tempo de serviço dentrodaIFES.....	30
Figura 11- Tempo de serviço nocargoatual.....	31
Figura 12- Motivo pelo qual saiu doempregoanterior.....	31
Figura 13- Satisfaçãono trabalho.....	32
Figura 14-Satisfação quanto a disponibilidade de recursos para desempenho das funções..	33
Figura 15- Grau de relevância dos fatores para o ingresso nosetor público.....	34
Figura16-Autonomia.....	38
Figura 17- Visão dos entrevistados em relação a oportunidade decrescimento.....	39
Figura 18- Atendimento das necessidades da PirâmidedeMaslow.....	40
Figura 19- Grau de relevância para permanência nosetorpúblico.....	43

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Referencial Teórico .....</b>	<b>11</b>
2.1	Gestão Pública.....	11
2.2	Gestão de pessoas.....	13
2.3	Gestão de Pessoas no Setor Público .....	14
2.4	Motivação.....	15
2.4.1	Teoria de Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	17
2.4.2	Teoria X e Y de McGregor .....	18
2.4.3	Teoria Contingencial de McClelland .....	18
2.4.4	Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	19
2.4.5	Teoria da expectativa de Vroom.....	20
<b>3</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>Resultados e discussões .....</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>Conclusão.....</b>	<b>49</b>
<b>6</b>	<b>Referências.....</b>	<b>52</b>
<b>7</b>	<b>Apêndice A.....</b>	<b>55</b>

## 1 Introdução

Muitos brasileiros, diante das mudanças recorrentes no mercado de trabalho, têm almejado entrar no setor público. Nos últimos anos, ocorreram importantes mudanças no mercado de trabalho devido à crise em que nosso país enfrenta. Em face ao desemprego decorrente da crise, percebe-se que há uma busca grande pelos concursos públicos para se ingressar no setor público.

A administração pública é influenciada pela evolução do Estado, onde a teoria burocrática, baseada na racionalidade, foi dando origem as disfunções burocráticas, como o excesso de formalismo que prejudica a celeridade dos processos administrativos fortemente criticados. Com o intuito de melhorar esses problemas a administração pública procura se modernizar, cumprindo os princípios básicos que são a impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência (CARVALHO; SAMPAIO, 2014).

Tendo em vista este cenário, segundo Brandalise (2014), o emprego público era almejado mais por pessoas mais velhas ou em final de carreira, mas hoje tem se tornado a primeira opção de jovens até 35 anos de idade, que vem se preparando para conquistar esse objetivo “No Brasil, o setor público é de fundamental importância na geração de empregos formais, além de seu papel social” (FONTOURA; TEIXEIRA; PICCININI, 2016, p.91). Concomitante a esse posicionamento, Carvalho (2014) afirma que:

A prestação do serviço público pode ser considerada uma das atividades mais importantes de uma sociedade. Dessa forma, os servidores públicos devem estar preparados para prestar serviços com qualidade e dedicação pois, são os responsáveis pelos serviços colocados à disposição do cidadão (DOURADO, 2014). Para isso, por outro lado, o ambiente de trabalho deve ser favorável para que eles se sintam motivados no desempenho de suas atividades e assim façam uma prestação de serviço assegurada ao público. (CARVALHO, 2014,p.12).

Para se prestar um serviço de qualidade deve haver uma boa gestão de pessoas e no setor público, não poderia ser diferente. Bergue (2010) afirma que a gestão de pessoas no setor público seria 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.

Para comprovar essa preocupação em gerir bem as pessoas no setor público, “atualmente, a motivação está sendo um dos assuntos importantes no estudo do homem com o seu trabalho, porque o funcionário motivado realiza sua atividade com mais qualidade diante da sociedade” (MOREIRA, 2011, p. 186). Segundo Davis e Newstrom (1992), o funcionamento organizacional tem uma relação direta com a motivação. Não basta que uma organização tenha tecnologia e equipamentos, é necessário que as pessoas estejam motivadas

para colocá-los em uso. Para tanto faz-se necessário trazer à tona o conceito de motivação que de acordo com Bateman e Snell (2012, p.230)

Motivação tem a ver com as forças que energizam, orientam e sustentam os esforços das pessoas. Todos os comportamentos com exceção dos reflexos involuntários – como piscar os olhos (que pouco tem a ver com a gestão) – são motivados. Uma pessoa altamente motivada irá esforçar-se mais para atingir metas de desempenho. Se dotada de níveis adequados de capacidade, de compreensão do cargo e de acesso aos recursos necessários, essa pessoa será altamente produtiva.

Nesse sentido, um dos fatores que podem levar a motivação segundo Brandalise (2014), é o fato do serviço público tornar-se ainda mais atraente. Em tempos de vulnerabilidade econômica e como vivemos momentos de altos e baixos, se o lucro e a produção caem no setor privado, as vagas são fechadas e os salários diminuem. Segundo a mesma autora além de salários competitivos são atrativos a estabilidade, plano de carreira, benefícios e aposentadoria garantida.

Nesse contexto, este estudo questiona: Quais fatores motivam as pessoas a procurarem o emprego público e quais são as expectativas que as pessoas têm ao procurarem o serviço público como opção de emprego? Quais são os fatores que as incentivam a permanecerem trabalhando no setor público?

Tendo em vista a importância da motivação do servidor público para a prestação de um serviço de qualidade ao cidadão e poucos estudos acerca do setor público na geração de emprego, esse trabalho teve por objetivo identificar e discutir os fatores que motivaram os servidores de uma Pró-Reitoria de uma Instituição Federal de Ensino Superior a ingressarem no serviço público e quais fatores os levaram a permanecer na mesma.

## **2 Referencial Teórico**

Pretendendo-se discutir sobre motivação de servidores públicos, é importante contextualizar, primeiramente, sobre a gestão e a gestão de pessoas no setor público, uma vez que o contexto da motivação se manifesta dentro dessa área. Buscando compreender os fatores motivacionais, é fundamental elencar algumas das mais importantes teorias motivacionais, proporcionando, assim, um embasamento teórico para a discussão dos resultados.

### **2.1 Gestão Pública**

“A sociedade é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades de pessoas” (MOREIRA; LANDI; BAZOLI, 2012, p.3). Para que seja feita essa prestação de serviço com qualidade, é necessária uma boa gestão, não só dos recursos físicos, como também dos indivíduos envolvidos nesse processo. Como afirma Silva e Mello (2013) discutir a gestão pública atualmente é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que para gerenciar instituições públicas é preciso investir em novas tecnologias, mas também é imprescindível investir no capital humano.

A administração Pública no Brasil passou por algumas mudanças ao longo do tempo. Para facilitar o entendimento de como se configura atualmente, se faz necessário a compreensão da transição dessas fases: na primeira fase, antes da Revolução de 1930, a Administração Pública era Patrimonialista. Com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público-DASP, em 1938, ficou conhecida como o início da fase da Administração Pública Burocrática; e a partir da década de 50, com um enfoque maior no cidadão, nos resultados e na descentralização dos serviços, teve início a fase da Administração Pública Gerencial.

A Administração Pública Patrimonialista tem como características, segundo Freitas Júnior (2009), o personalismo, que seria a administração pública ser tratada como um assunto pessoal dos indivíduos que governam ou estão no poder. A propriedade pública é considerada parte do patrimônio pessoal dos governantes e o nepotismo marca o favorecimento de parentes ou amigos.

A Administração Pública Burocrática surgiu no Brasil por volta de 1930, com objetivo de melhorar alguns pontos característicos da Administração Pública Patrimonialista, como o nepotismo. Freitas Júnior (2009) aponta como características dessa fase a formalidade, regras escritas, estatutos, regulamentos. A impessoalidade, ou a igualdade de acesso e tratamento e hierarquia passam a ser valorizadas. Contudo, surgem de acordo com Maia e Pinto (2007, p. 8), algumas características rotuladas por disfunções burocráticas. Bergue (2010) lista as seguintes: internalização e elevado apego às normas, excesso de formalização, rotinas e registros, resistência às mudanças, despersonalização dos relacionamentos, ausência de inovação e conformidade às rotinas, exibição de sinais de autoridade, dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público e categorização como base do processo de tomada de decisão.

A administração Pública Gerencial, ou “Nova Administração Pública”, surgiu com o intuito de aprimorar e superar o modelo anterior. Freitas Júnior (2009) afirma que esse modelo tem como características uma maior flexibilidade, terceirização, descentralização, orientação para o cidadão, privatizações, equilíbrio fiscal e a capacidade de aplicação eficiente dos recursos. “A Administração Pública Gerencial é orientada para o cidadão, voltada para o consumidor e se concentra nas necessidades e perspectivas desse consumidor, o cliente-cidadão” (MATIAS-PEREIRA, 2010,p.115).

O papel social de uma organização pública seria, de acordo com Corrêa e Freitas (1999, citado por ALMEIDA;TACONI, 2015, p. 369) a “prestação de serviços com qualidade, zelo, cuidado e responsabilidade pelo atendimento ao público e a economia de seus recursos sem esquecer seus princípios fundamentais, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Os usuários do serviço público, por sua vez têm exigido cada vez mais melhorias do serviço público, para atender a essa demanda as instituições públicas buscam melhorar a sua gestão. Nesse sentido, o modelo gerencial do Estado busca ferramentas para a promoção de uma gestão pública que propicie o atendimento dessas exigências.

Kliksberg (1993, citado por Almeida e Taconi 2015, p.369) diz que gerenciar organizações públicas é muito diferente de gerenciar organizações privadas, seja quanto às suas opções, aos problemas de compatibilização dos objetivos e aos problemas de restrições e proibições.

Percebem-se algumas experiências, ainda incipientes, de implantação de planejamentos gerenciais estratégicos, porém, na maioria não há compreensão necessária de uma visão sistêmica integradora. De acordo com Silva et al. (2012, citado por Marques et al,

2010) “o estado vem experimentando um processo desafiante onde substitui, parcialmente, a administração pública burocrática por uma administração pública gerencial mais parecida com empresas privadas”.

Nesse contexto Maximiano (2010) diz que as pessoas estão no centro dos processos administrativos. Trabalhar com pessoas é um processo formado por outros processos, como a liderança, que é um processo complexo, compreendendo várias atividades e competências dos administradores. Portanto, se faz necessário o estudo das pessoas dentro da organização, bem como do seu agir e interagir, para que se possa gerir uma organização de forma adequada.

## 2.2 Gestão de Pessoas

A Administração de Recursos humanos surge na década de 1970 como uma área da psicologia industrial embasada nas teorias organizacionais (SCHULER, 1996; IGALENS, 1999).

Na definição do Termo Gestão de Pessoas, Chiavenato (1999, p. 5-6) afirma:

[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço da pessoa, isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 1999, p.5-6).

De acordo com Oliveira e Silva (2014, p. 4)

baseado no atual modelo de administração pública em voga, que é o gerencial [...], é que surgem as novas tendências na gestão de pessoas, como parte das mudanças ocorridas na estrutura organizacional da área pública em que exige cada vez mais qualidade na prestação do serviço público, elevado grau de eficiência na utilização dos recursos disponíveis, profissionalização do servidor, controle dos gastos públicos, responsabilização legal dos gestores referentes aos seus atos, atendimento às necessidades e expectativas dos usuários cidadãos entre outros. (OLIVEIRA; SILVA, 2014,p.4)

No entendimento de Chiavenato (2008), citado por Bruneli (2014) existem três aspectos fundamentais para a Gestão de Pessoas: as pessoas vistas como seres humanos e não como recursos da organização; como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais capazes de proporcionar uma constante renovação e de dinamizar a organização; e, por fim, as pessoas devem ser vistas como parceiras da organização, comprometidas e vistas como parte

integrante e importante nas tomadas de decisão.

### **2.3 Gestão de Pessoas no Setor Público**

“A administração pública, como qualquer organização, recebe insumos, processa-os e gera produtos. Seus produtos são os bens e serviços públicos postos à disposição da coletividade” (BERGUE, 2010, p.18). Segundo o mesmo autor, algumas especificidades do setor público precisam ser levadas em conta, como quem são seus financiadores e seus agentes, pois enquanto nas empresas privadas o cliente que consome o bem ou serviço é o mesmo que paga por ele, no setor público essa lógica é diferente, pois o financiador e o consumidor podem ser segmentos sociais bem diferentes.

No setor público os agentes públicos que são todas as pessoas que prestam serviço ao Estado e às pessoas jurídicas da administração indireta, no setor público, as pessoas envolvidas na organização recebem nomes específicos como explicado por Di Pietro (1999) citada por Bergue (2010, p. 20-21). Ainda nessa direção a autora mencionado classifica os agentes públicos em três categorias:

- Agentes políticos, que são integrantes do governo de auto escalão, como exemplo, presidente, governador, prefeito, ministros, secretários, senadores, deputados, vereadores ministros, juízes, desembargadores, promotores, procuradores de justiça, ministros, conselheiros e aditoressubstitutos;
- Servidores Públicos, são aqueles prestadores de serviço ao Estado, com quem mantêm um vínculo laboral, de onde decorre a correspondente remuneração paga pelos cofres públicos. Podem ser servidores estatutários, empregados públicos e servidores temporários;
- Particulares em colaboração com o Poder Público, aqueles que prestam serviços ao Estado, sem vínculo empregatício, com ou sem remuneração por meio de delegação do Poder Público, mediante requisição, nomeação ou designação.

O termo gestão, isoladamente, pode ser entendido como equivalente à administração, que envolve o processo contínuo de planejar, organizar, dirigir e controlar. Seguindo esse pensamento, para Bergue (2010, p.18), gestão de pessoas no setor público é 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 (BERGUE, 2010, p. 18).

Essa gestão, voltada para as pessoas, envolve ações de planejamento que consideram as necessidades das organizações e das pessoas, a busca e alocação dos recursos que suprirão tais necessidades, e o controle dessas aplicações, a fim de que resulte num processo eficiente (CRUZ; QUEIROZ E LIM, 2015).

A expressão Gestão de Pessoas, também designada muitas vezes por Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual ou Departamento de Gente, surge no final do século XX, assumindo um novo papel nos dias atuais. Hoje constitui o capital humano na esfera pública agregando valor ao governo, deixando a visão mecanicista e adotando a visão holística(OLIVEIRA; SILVA, 2015).

De acordo com Cruz, Queiroz e Lima (2014)

a administração de recursos humanos está numa fase muito importante, no que diz respeito a valorizar e estimular os funcionários a fim de que executem suas tarefas da melhor forma possível, mas basta atentar um pouco para o cenário organizacional para perceber que isso ainda é uma característica mais presente nas grandes empresas do setor privado(CRUZ; QUEIROZ; LIMA, 2014, p.90).

Chiavenato (1998) diz que o comportamento das pessoas dentro das organizações depende de fatores internos e externos, e que, dentre os fatores internos, a motivação seria um que se destaca. No setor público, a motivação pode ser estimulada pelos gestores nos funcionários por meio do uso do interesse em servir a sociedade, como sugere Mann (2006).

## **2.4 Motivação**

A motivação é um assunto sempre em pauta quando se trata de estudar a relação do homem com o trabalho, e tem sido um desafio constante para os gestores públicos e privados. “A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadora, traduzidas por palavras funciona como ‘desejo’ e ‘receio’; o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua auto-estima”. (CHIAVENATO, 1998, p. 51)

“As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações” (CHIAVENATO, 1999, p. 4). Então se uma pessoa estiver motivada ela irá exercer suas atividades com satisfação, e conseqüentemente terá mais qualidade de vida. A motivação é um dos assuntos em pauta do estudo da relação do homem com seu trabalho porque a pessoa motivada realiza sua atividade com mais qualidade para o seu cliente, que neste caso é o cidadão

"A tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa". (BRUNELI, 2008, p. 26). Concomitante a isso Cruz, Queiroz e Lima (2014, p. 90) contribui dizendo que:

o estudo do fenômeno motivacional não tem como único objetivo obter um melhor desempenho dos funcionários numa visão humanística uma compreensão profunda da dinâmica dos indivíduos permite aos líderes atuarem de forma consciente buscando a relação com os mais legítimos interesses de cada membro do corpo funcional e das demandas da

organização e da sociedade (CAVALCANTI et al., 2007). (CRUZ; QUEIROZ; LIMA, 2014,p.90).

Segundo Nakamura et al (2005), motivação pode ser considerada como o conjunto de fatores que determina o comportamento de uma pessoa.

Para Sheron (2001), motivação é um conjunto de práticas e sensibilidades individuais que, ao se combinarem, transformam uma organização em um negócio extremamente poderoso. Compreender a motivação humana tem sido um grande desafio para muitos administradores.

Além disso para Maximiano (2010) a motivação é um processo que tem três propriedades: a direção, objetivo do comportamento humano motivado; intensidade, a magnitude ou força dos motivos; permanência, o tempo durante o qual a motivação se manifesta.

Para Bergamini (1990, p. 26), “motivação passa a ser compreendida como um esquema de ligação Estímulo-Resposta [...] e que o homem pode ser colocado em movimento por meio de uma sequência de hábitos que são o fruto de um condicionamento imposto pelo poder das forças condicionantes do meio exterior”. A autora considera ainda que a motivação sempre foi e continuará sendo sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo e jamais se poderia descrever um ser humano em toda abrangência do seu significado se tal aspecto fosse levado ao esquecimento.

De acordo com Vroom (1964 citado por RODRIGUES et. al.2014, p.255), “motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando esta coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”.

Para Quirino (2008, p. 14), a motivação:

surge de acordo com as necessidades vividas de um indivíduo, qualquer que seja essa necessidade, ele sempre vai precisar estar motivado para poder suprir esse objetivo, ou seja, uma necessidade tanto pode ser um objetivo como também uma meta, que precisa ser alcançada e para isso ele precisa estar motivado. (QUIRINO, 2008, p. 14).

Para este autor, a motivação no trabalho é a força que existe dentro de alguém sendo responsável pela direção e também pela energia gasto no trabalho, ou seja, está inclusa ao empenho encarregado pelo funcionário a opção sobre o que faz. “Entretanto, a motivação é uma forma para incentivar o funcionário tanto para uma tomada de decisão como também para o seu desenvolvimento pessoal e profissional”(QUIRINO, 2008, p.14).

De acordo com Klein e Mascarenhas (2015), há consenso entre autores que dizem que para analisar a motivação, deve-se atentar para os diferentes contextos organizacionais e isso não seria diferente no contexto da Administração Pública.

Existem muitas teorias sobre motivação e todas apresentam significativas contribuições para a gestão de pessoas, tanto no setor privado como no setor público, que é o foco neste trabalho. Algumas características próprias das instituições do setor público influenciam de forma diferente a motivação e o comportamento dos funcionários públicos, em comparação com funcionários do setor privado, como afirma Houston (2000 citado por RODRIGUES et al, 2014).

De acordo com o entendimento de autores que discutem sobre motivação, pode-se afirmar a existência do Ciclo Motivacional constituído por fatores que causam satisfação, dos quais sua ausência causaria a insatisfação. O ciclo motivacional, de acordo com Ferreira 2003 apud Carvalho 2014, p.20), funciona da seguinte maneira:

inicia-se com o surgimento de uma necessidade, identificada como uma força dinâmica que provoca comportamento. Quando surge essa necessidade, acontece um rompimento no estado de equilíbrio do organismo, vindo a causar um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento ou ação capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo desse estado de desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e voltará a seu estado de equilíbrio (FERREIRA, 2003). [...] contudo, no ciclo motivacional nem sempre a necessidade será satisfeita. Ela pode ser frustrada ou compensada (FERREIRA 2003 apud CARVALHO, 2014,p.20).

Existem várias teorias motivacionais, mas para o estudo empreendido foram elencadas as mais pertinentes e dotadas de relevância com aporte teórico, que dão sustentabilidade à discussão proposta na pesquisa. Como o trabalho é pautado em discutir a motivação no setor público buscou-se pautar no viés teórico de Abram Maslow que foi um estudioso renomado e que contribuiu muito para os estudos e pesquisas relacionadas a teoria que se ocupavam de estudar o campo motivacional. E bem como outros autores cânones, dado que também eles se aprofundaram em pesquisas para a elaboração de teorias tão relevantes quanto as do referido autor, Maslow.

#### **2.4.1 Teoria de Hierarquia das Necessidades de Maslow**

A teoria da hierarquia das necessidades de Abraham H. Maslow, é uma das mais conhecidas. De acordo com Bergamini (1987), ele é o primeiro dos teóricos que merece destaque. Foi o pioneiro das teorias motivacionais embora partindo de um conhecimento clínico com vista à busca da adaptação humana.

De acordo com (BERGUE, 2010, citado por MAXIMINIANO, 2010), o pressuposto de que as necessidades humanas são formadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo da motivação, onde essas necessidades são divididas em cinco categorias:

fisiológicas (*physiological needs*), de segurança (*safety needs*), amor (love needs), de estima (*esteem needs*) e, por fim, no estágio mais elevado de autorrealização (*need for self-actualization*). São exemplos de necessidades fisiológicas a alimentação, a habitação, vestuário, etc., ao passo que as necessidades de segurança podem ser descritas como transporte, estabilidade, segurança e integridade física, planos de benefícios (saúde, alimentação, etc.). Note-se que a fronteira entre ambas categorias de necessidades não pode ser tão rígida e definida, dependendo sobremaneira da percepção e do valor atribuído pelas pessoas. As necessidades de amor podem ser afetadas à noção de relacionamentos dizendo respeito a valorização de pertencer a um grupo formal ou informal, clube ou sociedade, por exemplo. As necessidades de estima ou de autoestima, em uma perspectiva organizacional, podem ser relacionadas a noção de status, ou seja, com a possibilidade de ascensão na carreira, de ter visibilidade social, etc. (BERGUE, 2010, p.422).

Da mesma forma que Bergue, Chiavenato (2010) considera que, as necessidades de nível mais alto são satisfeitas no interior do indivíduo e as necessidades de baixo nível são satisfeitas externamente ao indivíduo por meio de remuneração, relacionamento profissional entre outros.

#### **2.4.2 Teoria X e Y deMcGregor**

Segundo Vieira et al. (2011) a teoria X e Y propõe duas visões diferentes de administrar. A primeira, teoria X, é considerada basicamente negativa e consiste numa concepção mais tradicional de administração, refletindo um estilo de administrar rígido. Toma as pessoas como simples recursos ou meios de produção, que trabalham dentro de esquemas e padrões planejados e organizados. Enquanto que a segunda, teoria Y, é basicamente positiva, representando um estilo mais moderno de administração e refletindo um estilo mais aberto, democrático e dinâmico, por meio do qual o administrar torna-se um processo de criar oportunidades e liberar potenciais.

Em síntese de acordo com a colocação de Robbins, Judge e Sobral (2010, citados por Carvalho, 2014, p.25)

a teoria X sustenta que os funcionários são preguiçosos e não gostam de trabalhar e por isso são orientados ou até coagidos a fazê-lo. Enquanto na teoria Y os funcionários gostam de trabalhar são criativos e acham o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.

#### **2.4.3 Teoria Contingencial deMcClelland**

A teoria contingencial, também conhecida como Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, se baseia em três variáveis, de acordo com Brunelli (2008), que são: necessidade de realização, que é o desejo inconsciente de atingir um nível de excelência técnica ou profissional; necessidade de poder, que é aquela que reflete a necessidade de autoridade ou ainda o desejo de controlar os outros; e a necessidade de afiliação, que é o desejo inconsciente

de fazer parte de um grupo social acolhedor, ou seja, reflete o desejo de interação social.

Nesse mesmo viés, “Essa teoria propõe que em momentos diferentes, cada um será influenciado por realização, poder ou afiliação. E, ainda, que cada um terá desenvolvido uma tendência para uma dessas necessidades (BOWDITCH; BUONO, 1997 apud CARVALHO, 2014, p.24). Diante de tais colocações, é importante considerar que de acordo com os autores acima mencionados, o sujeito será influenciado por partes em alguns momentos tanto pela necessidade de realização, quanto pela necessidade de poder e bem como pela necessidade de afiliação. Tais necessidade vão depender do momento em que o sujeito se encontra no contexto de realização de suas atividades laborais.

#### **2.4.4 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

De acordo com a teoria dos dois fatores, existem dois graus de fatores que condicionam o comportamento dos indivíduos, os fatores de higiene e os fatores de motivação. Os fatores de higiene são externos, são aqueles que estão fora do controle das pessoas os fatores de motivação são internos, são os que estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele realiza no trabalho. “Os motivos internos interagem com os motivos externos, presentes na situação de trabalho. São motivos externos: iluminação do local de trabalho, arranjo dos instrumentos de trabalho, o chefe, os colegas e o próprio trabalho, entre muitos outros” (MAXIMIANO, 2010, p.238).

Dessa forma, aprofundando o tratamento da questão, Carvalho (2014 citado por Davis e Newstrom 1998), assevera que:

Os fatores de motivação estão relacionados com o conteúdo do trabalho e as fontes de satisfação no trabalho. Envolvem o trabalho em si, responsabilidade, relação pessoal, etc. Enquanto os fatores de higiene estão ligados com o ambiente que envolve o trabalho, e, portanto, ao contexto do trabalho. Estão relacionados com as fontes de insatisfação no trabalho. Esses fatores envolvem: salário, políticas e diretrizes da organização, condições ambientais de trabalho, etc. Esta relação mostra que os empregados se sentem fortemente motivados quando ganham reconhecimento por meio de seu próprio comportamento (DAVIS; NEWSTROM, 1998 apud CARVALHO, 2014, p.23).

#### **2.4.5 Teoria da expectância de Vroom**

“A teoria da expectância argumenta que a tendência para agir de uma certa maneira depende da força da expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo” (CHIAVENATO, 2010, p. 488-489).

Essa teoria confere uma das explicações mais aceita sobre motivação, apesar de ter alguns críticos. “Victor Vroom, desenvolveu um modelo contingencial de motivação baseado na observação, defende que o processo motivacional não depende apenas de objetivos individuais mas também do contexto e trabalho em que o indivíduo está inserido” (CRUZ; QUEIROZ; LIMA, 2015, p.98).

“A teoria de Vroom, foi formulada devido à sua rejeição a teoria de Herzberg” (CARVALHO, 2014, p. 26). Ela enumera quatro conceitos fundamentais: a valência, que seria a força que um resultado exerce sobre o indivíduo quando está de frente com outros resultados; a instrumentalidade, que seria a ideia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para se atingir os objetivos; expectativa, que é a crença de que um ato particular é guiado por um ato particular; e a força motivadora, aquela em que os resultados decorrem de seu comportamento (BRUNELLI,2008).

Em termos práticos, um servidor tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado. E mais, que a boa avaliação de seu desempenho conduzirá à percepção de recompensas organizacionais (econômicas ou simbólicas, tais como pontuação para promoção na carreira, promoção para uma posição de chefia ou de assessoramento que importe a percepção de, por exemplo, uma função gratificada ou uma posição de maior status)(BERGUE, 2010, p. 426).

Tendo em vista a importância de cada uma das teorias elencadas, e atribuindo maior ênfase a teoria de Maslow, pretendeu-se associar os dados obtidos na presente pesquisa com as teorias.

### 3 Metodologia

Tendo em vista o objetivo precípua deste trabalho de analisar quais são os fatores que motivaram os servidores de uma Pró-Reitoria de uma Instituição Federal de Ensino Superior a ingressarem e a permanecerem no serviço público essa pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso.

O estudo de caso foi eleito, tendo em vista um número considerável de entrevistados lotados no setor no qual pretendeu-se realizar o estudo. O setor elencado, possui uma diversidade de modalidades de funcionários, sendo eles: concursados, terceirizados e estagiários. O que despertou e possibilitou uma análise mais aprofundada da questão eleita para a problemática do referido estudo. Logo, se deu a preferência pela Pró-Reitoria de Graduação de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Dessa forma, foi feito um estudo de caso nessa Instituição, que é conceituado por Martins e Teóphilo (2007, p. 61) como:

[...] uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre os eventos variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto [...] O estudo de caso possibilita a penetração da realidade social [...]

Em face do exposto acima, é necessário considerar que o estudo de caso, parte de uma investigação que leva em consideração as vivências e o contexto nos quais seus participantes estão inseridos podendo ocorrer variantes que visam a compreensão e interpretação de casos concretos. Nesse sentido, sua importância quando utilizado concomitante aos constructos teóricos evidenciados na bibliografia adotada para pesquisa.

O estudo de caso é caracterizado pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos”. Ainda nessa perspectiva, e, de acordo com Yin (2015, p. 17) a definição de estudo de caso “é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidências”. Tais citações se complementam, propiciando uma visão mais abrangente das características do estudo de caso, e bem como ele vem ganhando espaço a adesão de pesquisadores, de acordo com seus diversificados objetivos a que ele se propõe como sinaliza Gil (2014, p.58),

o estudo de caso vem sendo usado com muita frequência pois serve a pesquisa com diferentes propósitos, como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos,
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

O presente estudo, caracteriza-se bem como uma pesquisa descritiva, a qual discorre

em detalhar em minúcias a categorização de fatores sociais ou fenomenológicos em sua gama de possibilidades, logo suas variantes e, que em conformidade com Gil (2008, p. 26), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. O autor também afirma que:

Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que tem por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, [...]. São incluídas neste grupo as pesquisas que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2014, p. 28).

Nessa direção, a pesquisa descritiva ocupa-se por excelência em primeiramente categorizar posteriormente caracterizar determinados quesitos que fazem-se pertinentes como objetos de estudos embasados em teorias cientificamente comprovadas no que se refere a sociedade. Além disso, tendo em vista o fato de que ela é altamente importante e pertinente, é válido ressaltar que em uma pesquisa na qual se irá coletar informações de um grupo considerável, investiga-se uma parte apenas desse grupo, pois é impossível fazer um levantamento do todo. Logo, escolhe-se uma parte mais representativa do todo para que os resultados com essa mesma parte evidenciem de forma mais fiel os resultados do universo (MARCONI; LAKATOS, 1982). Dessa maneira, a escolha da categoria não é aleatória, ela dá-se por intermédio da parte mais representativa ancorada na pesquisa, juntamente com o aporte teórico, portanto, não é algo isolado, para que se alcance fidedignidade nos resultados e não meramente suposições sem nenhuma valorização.

Para Marconi e Lakatos (1982, p. 37), população seria “o conjunto dos seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica comum”. Para esta pesquisa, a população soma um total de 25 pessoas que trabalham na Pró-Reitoria de Graduação de uma Instituição Federal de Ensino Superior, sendo eles divididos em: concursados, terceirizados e estagiários. A amostra é “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Neste estudo, a amostragem deu-se por participantes pesquisados que foram os servidores da Pró-Reitoria de Graduação de uma Instituição Federal de Ensino Superior, que possuem tempo de serviço, funções e idades bem heterogêneas, o que possibilitou a pesquisa com os pontos de vistas diversificados.

A coleta de dados é uma etapa na qual fez-se a Pesquisa de Campo. Para a pesquisa foi realizado a aplicação de um questionário (APÊNDICE A) com perguntas fechadas e abertas envolvendo questões que traçam o perfil dos entrevistados, com posicionamentos acerca do: ambiente de trabalho, carreira, remuneração, satisfação em relação ao atendimento a alguns quesitos que influenciam na motivação, tempo de serviço na Instituição elencada para a pesquisa, visão dos entrevistados quanto a oportunidade de crescimento, atendimento às necessidades que compõem a Teoria das necessidades de Maslow entre outras que foram evidenciadas nos Resultados e Discussões. A aplicação do questionário compreendeu o período bimestral de novembro e dezembro do ano de 2017.

A análise foi realizada após a coleta dos dados, que “é o processo que envolve a classificação e interpretação das informações obtidas” (PADUA, 2014). De acordo com Pádua (2004 citado por CARVALHO, 2014, p. 38):

nessa fase, deve levar em consideração três pontos: pertinência, para verificar se a informação registrada é realmente essencial à pesquisa e ela pertence à área pesquisada; relevância, verificar se a informação é relevante para a pesquisa em questão; e autenticidade, para verificar se não há informações ultrapassadas e citações não documentadas (CARVALHO, 2014, p. 38).

Dessa forma, ao interpretar os dados depreende-se que estes sejam pertinentes no que tange a verificação das informações colhidas para a investigação, levando em consideração os aspectos que são realmente de crucial importância para a fidedignidade dos resultados a serem coletados, analisados, categorizados e por fim, descritos na referida pesquisa.

A partir dos dados coletados na pesquisa em pauta, foi realizada uma análise descritiva, com a observância dos seguintes quesitos: idade, sexo, estado civil, escolaridade, remuneração, cargo que ocupam e forma de ingresso na instituição, com finalidade de traçar o perfil socioeconômico dos participantes entrevistados.

Ademais, foi questionado a eles bem como tanto sobre o emprego anterior quanto ao emprego atual, se trabalharam antes ou se o atual emprego foi seu primeiro. Nessa direção, foram questionados quanto a satisfação no trabalho como quanto a satisfação com a disponibilidade de recursos para o desempenho de suas funções.

Foi proposto, também aos entrevistados que classificassem alguns outros quesitos no tocante a relevância que tiveram para ingressarem no setor público, e bem como para que permanecessem no referido setor. Os quesitos adotados na pesquisa foram: remuneração, estabilidade, horário, o plano de carreira, benefícios, status, exigência de experiência, autonomia e oportunidade de viver novas experiências.

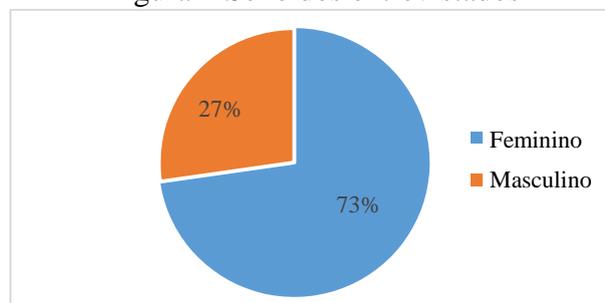
Com a intencionalidade de estabelecer uma relação da exposição teórica acerca da Hierarquia das Necessidades de Maslow, sendo o referido autor pioneiro no assunto elencado para este trabalho, foi proposto aos entrevistados classificarem as necessidades citadas pelo teórico, no que se refere ao grau de atendimento de cada uma delas. Diante disso, foi possível direcionar a discussão para alguns fatores elencados com o intuito de que os entrevistados os classificassem quanto ao grau de relevância teriam para que os motivassem a permanecerem em carreira no setor público. Sendo estes os fatores: horário, atividade realizada, autonomia, remuneração, estabilidade, benefícios, criatividade, estresse, relacionamento com colegas, relacionamento com os superiores, oportunidade de crescimento e ambiente de trabalho.

#### 4 Resultados ediscussão

Os servidores da Pró-Reitoria de Graduação, setor da Instituição Federal de Ensino Superior que foi elencado para a pesquisa, que colaboraram com o presente estudo, podem ser classificados de acordo com a forma que ingressaram no serviço público como: ocupantes de cargo efetivo cuja investidura se deu por intermédio de concurso público, temporários que são os funcionários que ingressaram no setor da pesquisa por meio da contratação feita por uma empresa que presta serviço a instituição e estagiários que preencheram vagas de estágio ofertadas a discentes dos cursos de Administração, Administração Pública e Direito da própria instituição ou de outras. A proposta inicial para aplicação do questionário foi para todas as 25 pessoas que trabalham no setor, contudo 3 delas não responderam ao questionário, devido falta de tempo em decorrência de suas funções, tanto dentro do setor como fora dele o que gerou uma incompatibilidade de horário para apresentação do questionário a elas.

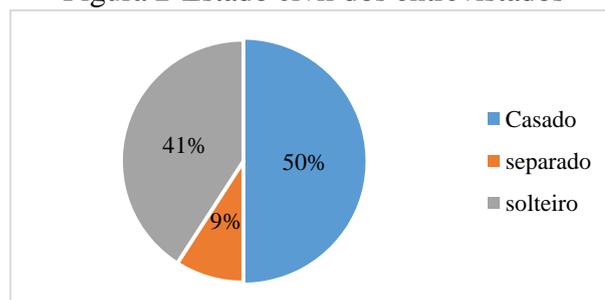
Com base nas respostas dos 22 entrevistados ao questionário aplicado, os servidores foram caracterizados socioeconomicamente. O grupo pesquisado constituiu-se de 16 entrevistados categorizados no sexo feminino 73% e apenas 6 entrevistados no sexo masculino 27% como mostra a Figura 1.

Figura 1-Sexo dos entrevistados



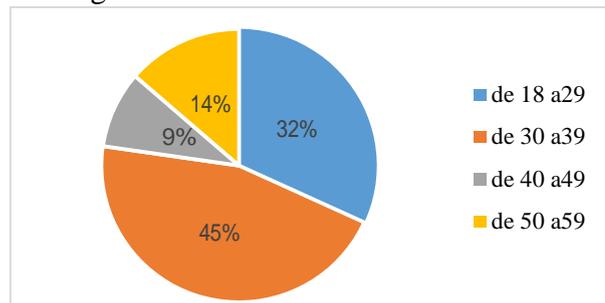
Na Figura 2 evidencia-se que há uma quantidade mediana de 11 entrevistados totalizando 50% que se encontram em matrimônio tanto casados quanto em união estável e bem como a pesquisa sinalizou que 9 dos entrevistados 41% são solteiros. Logo, permaneceu restante 2 entrevistados separados evidenciando 9% na referida pesquisa.

Figura 2-Estado civil dos entrevistados



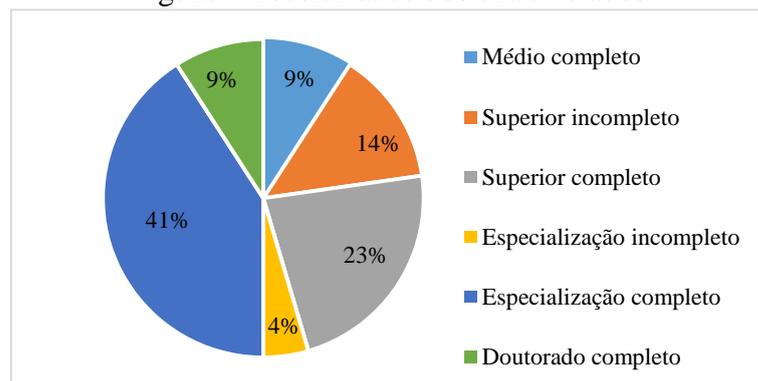
Na análise referente a faixa etária ilustrada na Figura 3, evidencia que a maioria dos entrevistados sendo eles 10 participantes, 45 % possui idade entre 30 e 39 anos, e bem como uma quantidade considerável de entrevistados entre 18 e 29 anos totalizando 7 participantes representando 32%. Assim, nota-se que são relativamente mais novos os entrevistados até os 39 anos, totalizando 77%. Ademais, a referida instituição integrante da pesquisa leva em consideração 3 entrevistados de idade mais elevada sendo elas exatamente 50, 55 e 59, que ainda se encontram em profícuo exercício de suas atividades profissionais.

Figura 3-Faixa etária dos entrevistados



Na presente análise, referente a Figura 4 observa-se que apenas 2 entrevistados, 9% possuem somente o ensino médio e ocupam a vaga de auxiliar de recepção que ingressaram na instituição da pesquisa por meio de contratação por uma empresa que presta serviço a instituição que elencou graduandos da própria instituição que são participantes e ocupantes das vagas oferecidas para estágio no setor administrativo, 3 entrevistados logo, 14% ainda estão cursando o ensino superior.

Figura 4-Escolaridade dos entrevistados



A análise acusa que 5 dos entrevistados resultando em uma estimativa de 23% possuem ensino superior completo. Dessa forma, vale ressaltar ainda que a pesquisa acusou 1 entrevistado que representa 4% dos participantes que ainda está em processo de especialização em andamento, pois ainda a está cursando no presente momento da pesquisa com a aplicação do questionário.

A análise do *corpus* na categoria especialização completa foi preponderantemente evidenciado uma maior incidência de entrevistados sendo eles 9 participantes que possuem a especialização completa. Logo, somando 41%, dos quais contou-se tanto com a modalidade de ensino *Latu Sensu* quanto com a modalidade de ensino *Strictu Sensu*, pois na pesquisa não se considerou relevante fazer distinção entre as duas modalidades de ensino e outrossim, evidenciar se os entrevistados possuíam quaisquer uma das modalidades.

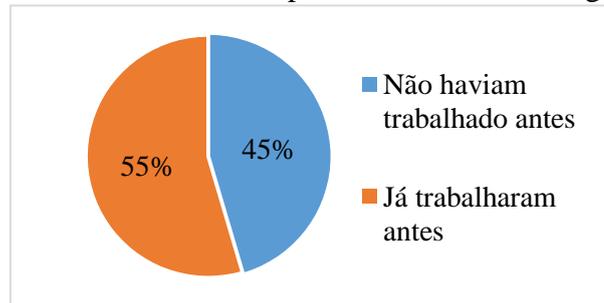
Cabe ressaltar que a pesquisa mostrou que apenas 2 dos entrevistados possuem doutorado completo, totalizando 9% o maior nível de escolaridade observado na pesquisa. Dentre eles, um entrevistado ocupa o cargo de professor adjunto concomitante ao cargo comissionado de Pro Reitor do setor abordado na pesquisa, por outro viés foi evidenciado que, o outro entrevistado que também possui doutorado ocupa o cargo de assistente administrativo, o qual exige como requisito para ingresso no referido cargo apenas o ensino médio.

Observa-se que a maioria totalizando 77% dos entrevistados possui escolaridade acima da exigida para o ingresso no cargo, com exceção do pro reitor que para atuar nesse cargo enquadra-se na exigência de já possuir ensino superior, logo doutorado ou até mesmo *pós-doctor*.

Portanto pode-se depreender que o motivo pelo qual a escolaridade dos entrevistados seja maior que a exigida para o ingresso, seja o fato de que eles queiram melhorar a sua remuneração. Nessa direção, de acordo com a legislação específica de que trata do aumento percentual na remuneração do servidor público no âmbito federal que possuir qualificação superior a exigida para o cargo, há uma maior procura dos servidores que ocupam cargo de nível médio em possuir e concluir o ensino superior, especialização ou doutorado para aumentarem a sua remuneração.

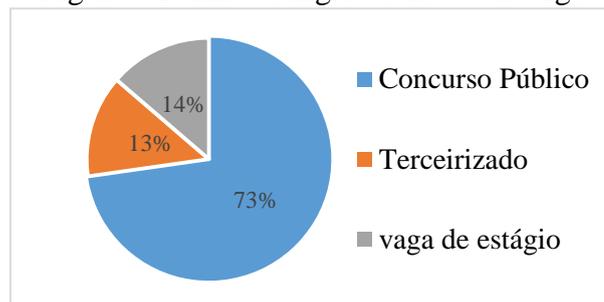
Como foi, evidenciado na Figura 3 no gráfico referente a faixa etária podemos afirmar uma assertiva quanto uma maior incidência de entrevistados de faixa etária jovem (novos), em contrapartida ao observarmos o gráfico da Figura 5 logo abaixo, acerca de terem exercido atividade profissional antes de ingressarem na Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), observamos que uma quantia considerável dos entrevistados está no seu primeiro emprego, o qual representam 45% dos funcionários, demonstrando a opção dos mais jovens pelo ingresso no setor público. Com a comparação entre esses três gráficos pretendeu-se evidenciar que o público alvo que contempla essas três categorias é jovens e está no seu primeiro emprego.

Figura 5-Sobre ter exercido atividade profissional antes de ingressarem na IFES



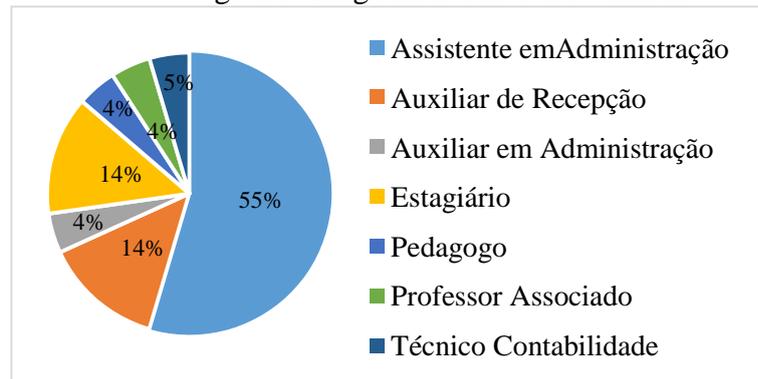
A análise da Figura 6 evidencia que a maioria dos participantes sendo eles 16 que correspondem a 73% ingressaram por intermédio de concurso público para a referida instituição elencada para pesquisa, ao passo que 3 entrevistados ingressaram por intermédio de vagas oferecidas em programa de estágio a alunos da própria instituição totalizando 14% e além disso, foi salientado que 3 participantes ingressaram por meio da contratação feita por uma empresa que presta serviço para a instituição envolvida na presente pesquisa.

Figura 6-Forma de ingresso no atual cargo



Na análise referente a categoria de Cargo atual dos entrevistados, acerca dos cargos ocupados na instituição eleita pela pesquisa, primeiramente foi sinalizado uma maior incidência de entrevistados totalizando 12 correspondendo a 55% que ocupam o cargo de assistente administrativo, no qual o ingresso deu-se por intermédio de aprovação em concurso público. Posteriormente, temos a categoria de auxiliar de recepção quantificados em 3 entrevistados representando 14% que ingressaram nesse cargo por meio da contratação feita por uma empresa vinculada a instituição prestadora de serviço à instituição. Além disso, a pesquisa contou com 3 entrevistados que ocupam o cargo de estagiários totalizando 14% do quadro de funcionários.

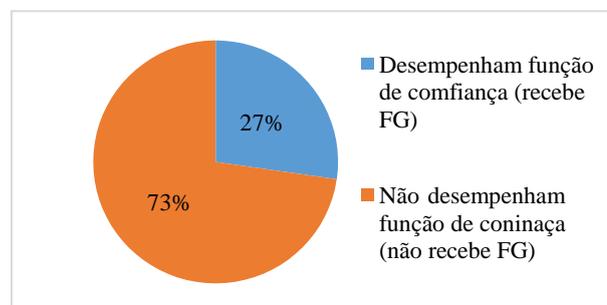
Figura 7-Cargo atual dos entrevistados



Nessa perspectiva, a análise demonstra que há poucos servidores ocupantes destes cargos: Auxiliar em administração; Pedagogo; Professor associado e Técnico em contabilidade, totalizando 1 participante entrevistado para cada cargo citado anteriormente.

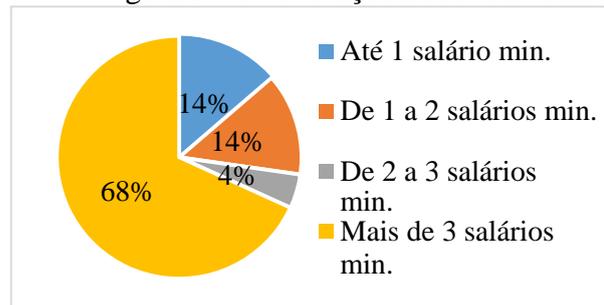
No que tange a categoria referente à Função Gratificada disposta na Figura 8, verifica-se que há uma maior incidência de entrevistados que não a possuem, pois nem todos os participantes são nomeados para receber esse adicional devido que eles não desempenham as funções que devem ser contempladas para o servidor 'perceber', que equivale a receber a quantia estipulada pela FG. Na análise do *corpus* foi evidenciado que 16 participantes somando 73% dos entrevistados não são contemplados com tal benefício.

Figura 8-Função Gratificada



No tocante, ao recebimento da FG foi constatado que 6 dos entrevistados totalizando 27% além das atribuições de seus respectivos cargos eles desempenham a Função de Confiança e por conseguinte, acabam recebendo a Função Gratificada, como mostra a Figura 8. No tocante à remuneração, na Figura 9 verifica-se que a maioria dos participantes, logo, os 15 entrevistados somam 68% que recebem mais de 3 salários mínimos.

Figura 9-Remuneração dos entrevistados



Portanto, constata-se que isso acontece devido ao fato de que o nível de escolaridade desses entrevistados, é superior a exigência para o cargo ocupado por: Assistente em administração, Pedagogo, Técnico em contabilidade e Professor Associado descritos na Figura 9 anteriormente analisada. Vale ressaltar, que dentre essas categorias o participante que ocupa o cargo de Professor Associado é o que mais se destaca no que tange ao piso salarial. Ainda nessa direção, tem-se somente 1 participante entrevistado que ocupa o cargo de Auxiliar de Administração que recebe de 2 a 3 salários mínimos totalizando 4% do total.

Entretanto, na presente amostra de análise verificou-se que duas categorias de níveis escolares diferentes recebem remuneração inferior a 2 salários mínimos em detrimento ao cargo ocupado pelos entrevistados na pesquisa. Sendo eles: o cargo de Auxiliar de recepção 14% e o cargo de estagiário 14%.

Na Figura 10 e na Figura 11 podemos perceber respectivamente o tempo de serviço na Instituição e depois no setor da referida pesquisa. Assim verifica-se que maioria dos entrevistados está a menos de um ano trabalhando no cargo atual que somando com os que já estão entre um e dois anos de exercício, totalizam 54%, representando mais da metade dos entrevistados. Portanto verifica-se que no *locus* elencado para a pesquisa, o ambiente de trabalho é constituído em sua maioria por novos funcionários, que pleitearam a vaga e foram nomeados no último concurso público oferecido pela instituição, o que justifica o pouco tempo dentro do setor que faz parte do estudo da pesquisa o que leva a questionar também se esse fato influencia ou não na motivação dos participantes ingressantes pelo concurso.

Figura 10-Tempo de serviço dentro da IFES

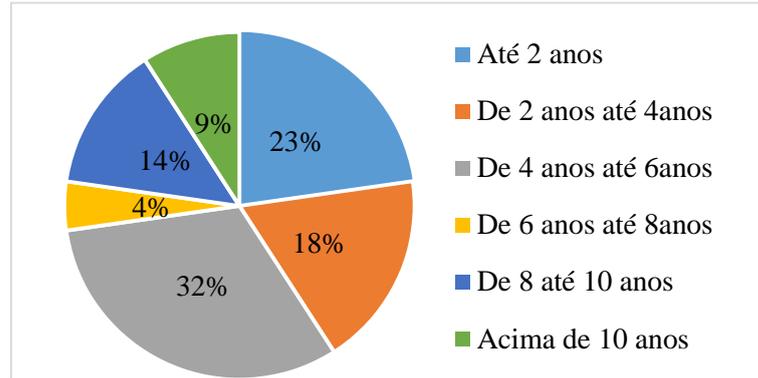
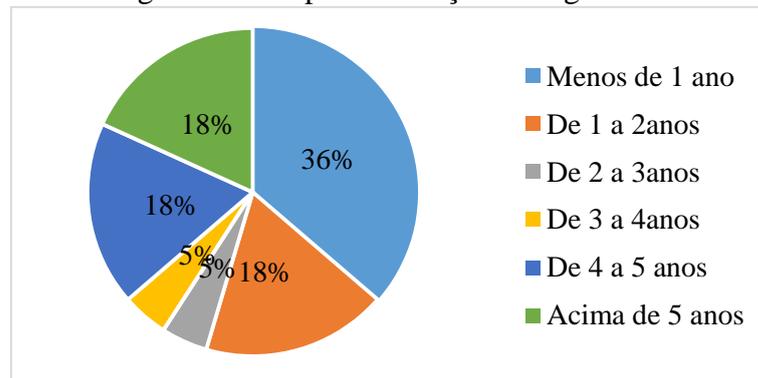
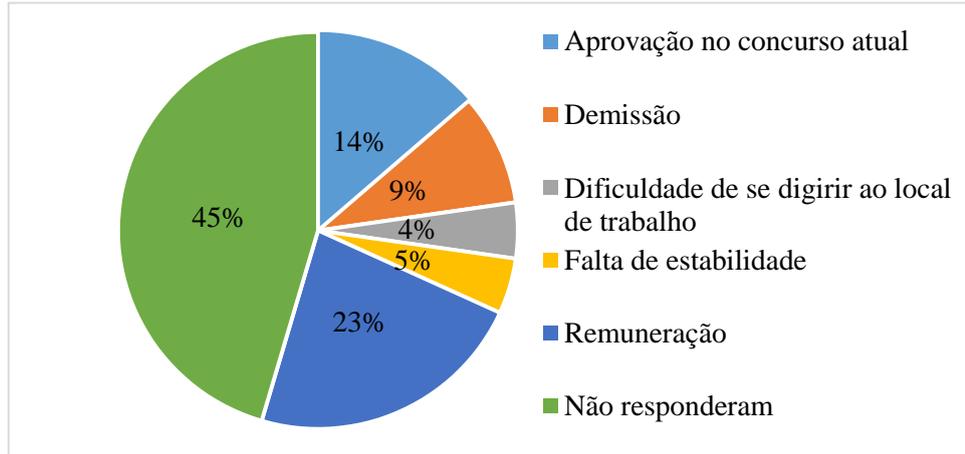


Figura 11-Tempo de serviço no cargo atual



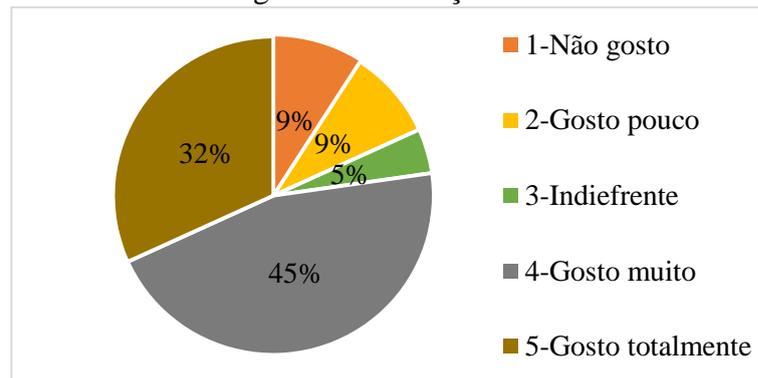
Na Figura 12 podemos verificar o motivo pelo qual, o funcionário saiu do trabalho anterior. Nessa direção, observa-se, que 10 entrevistados totalizando 45% dos funcionários não quiseram responder à pergunta de número 12 (**O que o levou a sair do emprego anterior?**), o que evidenciou que os entrevistados não haviam trabalhado antes, e que 3 entrevistados totalizando (14%) saíram do emprego anterior porque foram aprovados em concurso público para a referida instituição abordada na pesquisa. A categoria remuneração foi um dos requisitos mais sinalizados como ponto norteador para evasão do emprego anterior, 5 entrevistados na pesquisa totalizando 23% dos entrevistados. Além disso, a falta de estabilidade no emprego anterior, foi requisito evidenciado para evasão por parte de apenas 1 participante entrevistado, evidenciando 5% logo, umaminoria.

Figura 12-Motivo pelo qual saiu do emprego anterior



Na análise referente a Figura 13 que diz respeito a categoria denominada de Satisfação no trabalho, ao observarmos o grau de intensidade pelo qual os entrevistados classificaram a sua satisfação, verifica-se que a maioria deles logo, 10 dos entrevistados que representam 45% na totalidade, gostam muito de trabalhar em seu cargo atual.

Figura 13-Satisfação no trabalho



Dessa forma, correlato a categoria referente aos que gostam muito, tem-se 7 entrevistados representando 35% que de acordo com a escala de intensidade, classificaram sua satisfação na categoria mais alta, sendo ela: Gosto totalmente. Contudo, 2 dos entrevistados e que representam 9% classificaram sua satisfação na intensidade mais baixa da escala. Assim, não gostam e bem como se apresentam em mesma quantidade que já foi referida anteriormente. Além disso, os entrevistados que escolheram a opção gosto pouco para classificar o grau de intensidade da sua satisfação em trabalhar no setor elencado na pesquisa. Nesse sentido, nota-se que apenas 1 dos entrevistados que representam 5% dos pesquisados, classificou sua satisfação como indiferente.

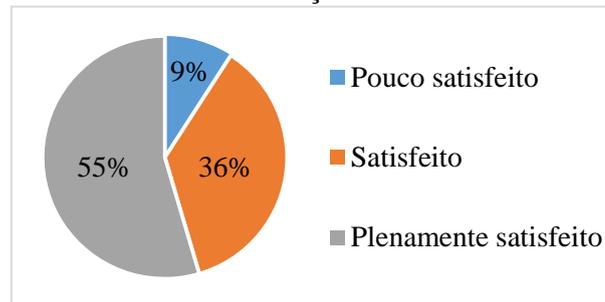
Diante do que foi analisado acima, se pode depreender que os entrevistados são relativamente satisfeitos em trabalhar no cargo que exercem dentro do setor elencado para estudo na presente pesquisa, sendo esses dados que os 17 entrevistados

classificaram sua satisfação, dentro da categorização de ‘gosto muito’ e ‘gosto totalmente’ afirmando 77% do total de entrevistados.

De acordo com a Teoria dos dois fatores de Herzberg, a qual ele assevera que há fatores motivacionais e fatores higiênicos, sendo que os fatores motivacionais são influenciados pela satisfação das pessoas no trabalho cotidiano. Assim, podemos inferir sob a luz dessa teoria que os entrevistados na referida pesquisa, em sua maior proporção de entrevistados 17 representando 77% são motivados.

Na análise referente a categoria Disponibilidade de recursos para o desempenho das funções ilustrada na Figura 14, constata-se que os entrevistados em sua maior incidência totalizando 12 entrevistados representando 55%, consideram-se plenamente satisfeitos com a disponibilidade de recursos que possuem. Ainda nessa direção, correlacionado a referida categoria evidenciada na figura acima, observamos que 36% dos participantes da pesquisa consideram-se satisfeitos e bem como conquanto representam juntos 81% do total dos entrevistados, restando apenas (9%) que se consideram insatisfeitos no que tange a essa categoria analisada.

Figura 14-Satisfação quanto a disponibilidade de recursos para desempenho das funções

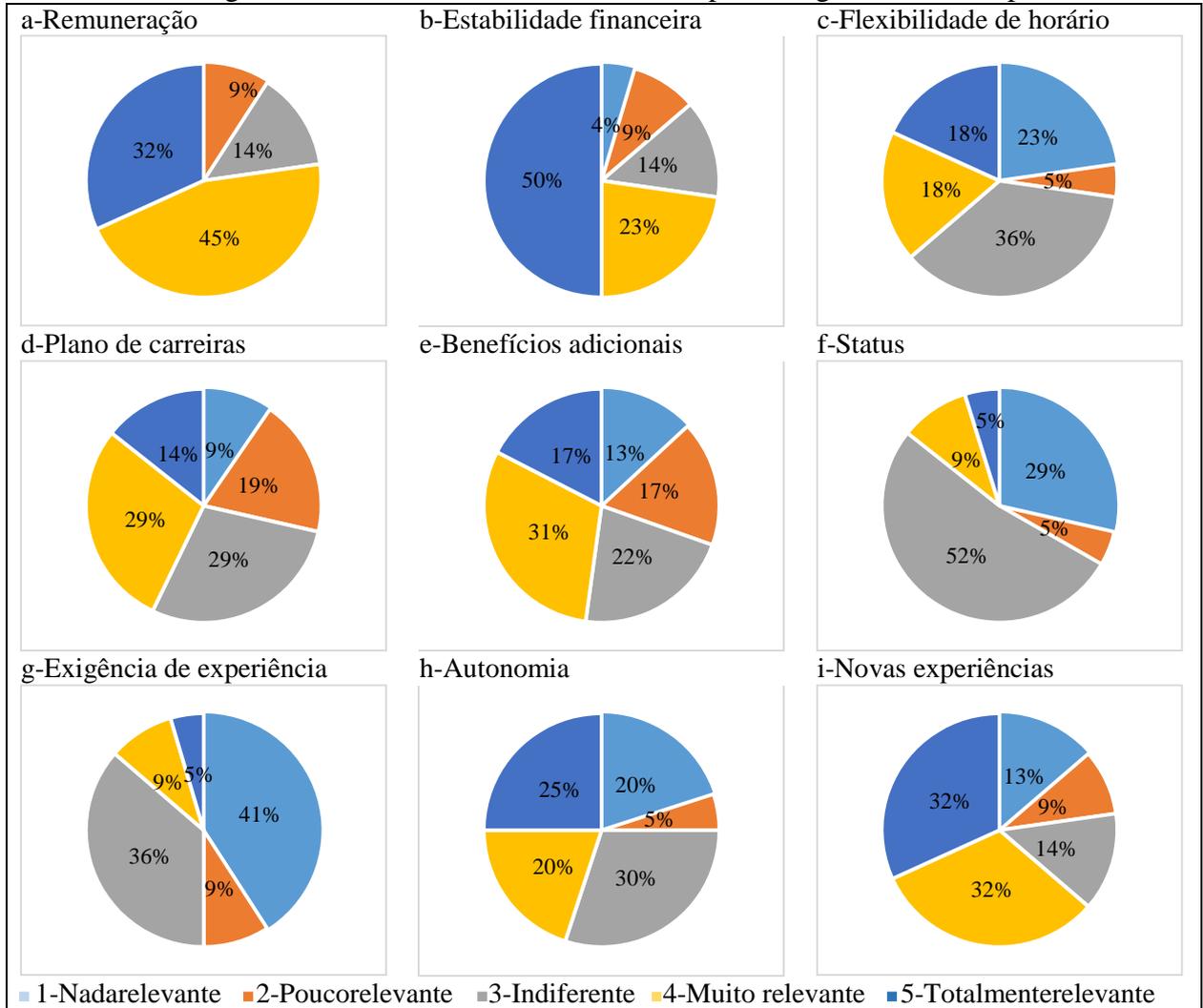


Portanto, pode-se estabelecer uma vinculação com a categoria ilustrada anteriormente na Figura 13, que diz respeito a categoria de satisfação no trabalho, atestando que a disponibilidade de recursos para o desempenho de suas funções influencia e, contribui de maneira proficiente para se alcançar a satisfação em seu campo de atuação logo, em seu trabalho ainda que possuir os recursos par desempenho de suas funções no trabalho, seja um requisito basilar para a consecução laboral.

Na análise representada Figura 15, observa-se que foram elencados 9 fatores sendo eles referentes a: Remuneração, Estabilidade financeira, Flexibilidade de horário, Planos de carreira, Benefícios adicionais, Status, Exigência de experiência, Autonomia e Novas experiências com a finalidade de que os participantes entrevistados classificassem o grau de

relevância que estes fatores teriam para exercer influência na motivação dos entrevistados para que ingressassem no serviço público.

Figura 15-Grau de relevância dos fatores para o ingresso no setor público



No que tange a categoria remuneração, essa foi o primeiro fator elencado na qual, dos 10 entrevistados da pesquisa, a classificaram como muito relevante para o ingresso no setor público, representando 45% do total. Paralelamente a isso, tem-se 7 dos entrevistados, que classificaram esse fator como totalmente relevante, representando 32%. Ao convergir essas duas categorias de classificação, depreende-se que a maioria dos entrevistados sendo eles 17 participantes, consideraram a remuneração muito ou totalmente relevante, representando 77% do total de participantes da pesquisa.

Ademais, ao que diz respeito ao restante dos entrevistados 3 apenas, representaram 14% do total e, que classificaram a remuneração como um fator indiferente para o ingresso no setor público e bem como, apenas 2 dos entrevistados, representaram 9%, a consideraram poucorelevante. Portanto, verificou-se que nenhum dos

entrevistados classificaram a remuneração como um fator nada relevante. Deprendendo que, acerca da análise do fator remuneração que ela teve grande relevância na opção por parte dos entrevistados pelo setor público, pois a maioria totalizando em 77% a classificaram como muito ou totalmente relevante.

No que diz respeito ao fator estabilidade financeira, sendo esse classificado por metade 50% dos entrevistados sendo eles 11 participantes, o elencaram como fator totalmente relevante para o ingresso no setor público. Além disso, referente a outra metade dos entrevistados 5 deles, representando 14% classificaram esse fator como muito relevante, totalizando dos entrevistados, que consideram muito ou totalmente relevante, em 15 dos entrevistados (73%). Nesse sentido, apenas 3 dos entrevistados, igual a 14% consideraram que foi irrelevante, e, apenas 2 dos entrevistados que totalizaram 9% que consideraram pouco relevante e, restando ainda, 1 participante entrevistado representando 4% que considerou tal categoria nada relevante.

No que tange a categoria referente à Flexibilidade de horário, constata-se que, 8 dos entrevistados que representaram 36%, a classificaram como um fator indiferente e, ainda 5 dos entrevistados que representaram 23%, classificaram esse fator como nada relevante e, apenas 1 participante entrevistado o classificou como pouco relevante, representando 5%. Contudo, 4 dos entrevistados representando uma estimativa de (18%), a classificaram como muito relevante e bem como, os outros 4 entrevistados restantes a classificaram como totalmente relevante, totalizando assim nos dois grupos pesquisados uma somatória de 36% do total. Entretanto, apenas uma quantia irrisória, levou em consideração, o fator flexibilidade de horário como relevante para o ingresso no setor público, o que nos levou-nos a inferir que talvez não seja muito presente essa categorização observada na pesquisa, no âmbito de quem faz parte do quadro laboral no setor público.

No que se refere a análise, do quarto fator ilustrado na Figura 15, o presente gráfico torna-se evidente a classificação do fator referente ao Plano de Carreiras. Assim, verifica-se que, somente 3 dos entrevistados, representando 14% classificaram tal fator como totalmente relevante e, concomitante a esses entrevistados é notório que 6 dos entrevistados, representando 29% classificaram-no como muito relevante totalizando em 43% dos que consideram muito ou totalmente relevante para o ingresso no setor público.

Dessa forma, opondo-se a eles, temos 4 entrevistados representando 19%, que classificaram como pouco relevante e ainda nessa perspectiva, temos 2 entrevistados representando 9% que a classificaram como nada relevante, o Plano de Carreiras para o ingresso no setor público. Interposto a essas classificações, tem-se os 6 entrevistados representando 29% que a classificaram como um fator indiferente para o ingresso.

Nessa direção, depreende-se com a análise empreendida que uma maior incidência de entrevistados, consideram esse fator indubitavelmente indiferente, pouco relevante ou nada relevante totalizando 57% do total de entrevistados. Logo, o Plano de Carreiras não foi um requisito forte para influenciar na preferência dos entrevistados para o ingresso no setor público.

No que tange ao fator Benefícios Adicionais, tem-se como resultado da análise que 4 dos entrevistados que representaram a quantia de 17%, consideraram esse fator como totalmente relevante e, 7 dos entrevistados e que representaram 31% consideraram o mesmo fator, muito relevante. Por outro viés, 4 dos entrevistados representando 17% consideraram esse fator como pouco relevante, e, ainda 3 dos entrevistados representando 13% consideraram-no como nada relevante. Além disso, o restante logo, 5 dos entrevistados, que representaram 22% consideraram esse fator indiferente para o ingresso no setor público. Vale ainda ressaltar que, os que classificaram esse fator como indiferente, pouco ou nada relevantes somam 52% do total. Deste modo, depreende-se que esse fator não exerceu tanta influência na escolha por ingressar no setor público.

No referente ao fator Status, que se é julgado ter por se trabalhar em setor público, observou-se nas análises que a maioria dos entrevistados sendo estes 11 dos participantes representaram 52%, que classificaram esse fator como indiferente para o ingresso no referido setor. No entanto, quanto ao restante dos entrevistados, 6 deles que representaram (29%) consideraram esse fator como nada relevante, sendo 1 participante entrevistado representando 5% que considerou pouco relevante esse fator. Opondo-se a estes entrevistados evidenciados na pesquisa empreendida, tem-se que apenas 2 dos entrevistados representaram 9%, que consideraram muito relevante tal fator e, somente 1 dos entrevistados representando 5% que considerou o Status como fator totalmente relevante para ingresso no setor público. Desse modo, constatou-se que, no que se refere ao fator status em trabalhar no setor público, não é fator determinante para que

se exerça forte influência na opção por parte dos entrevistados por ingressar em carreira no setor público.

No tocante a análise referente ao fator Exigência de experiência, verificou-se que 9 dos entrevistados totalizando 41% que consideraram esse fator nada relevante, e bem como 2 dos entrevistados representaram 9% e consideraram pouco relevante o referido fator. Nessa direção, 8 dos entrevistados que representaram 36% consideraram esse mesmo fator como de relevância indiferente para o ingresso no setor público.

Em contrapartida, tem-se que apenas 2 dos entrevistados representando 9% do total e apenas, 1 dos entrevistados consideraram que esse fator foi totalmente relevante. Logo, nas análises dos resultados referente a essa categorização, depreende-se que metade dos entrevistados, consideraram que o fator Exigência de experiência para o ingresso no setor público, como irrelevante para ingresso na carreira no setor público. Tal fato, deve-se porque a maioria ingressou por intermédio de concurso público, o qual não se faz exigência acerca de experiência profissional anterior para carreira no setor público.

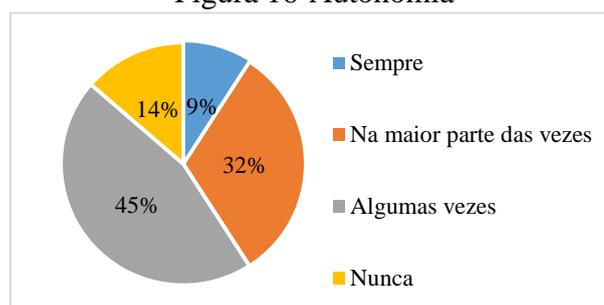
No referente a análise do fator Autonomia, para o ingresso em carreira no setor público, constata-se que uma quantia mediana, referente a quantia de 6 entrevistados totalizando uma quantia considerável de 30% que classificaram categoria Autonomia como possuidora de grau de relevância indiferente. Além disso, no extremo mais baixo de classificação por parte dos 4 entrevistados, que representaram (20%) consideraram o fator Autonomia como nada relevante para o ingresso no referido setor, bem como a análise sinalizou que somente 1 dos entrevistados considerou-a como pouco relevante. Portanto, observa-se em convergência que 4 dos entrevistados representando 20% e, mais 5 dos entrevistados representaram 25% que consideraram respectivamente o fator Autonomia como muito ou totalmente relevante para o ingresso no setor pretendido.

Em relação a análise do resultado da categoria referente à classificação, feita por entrevistados no que se diz respeito ao Fator Oportunidade de Vivenciar Novas Experiências, contata-se que, a maioria deles consideraram muito ou totalmente relevante esse mesmo fator para o ingresso no setor público. Sendo essa quantidade expressada por 14 entrevistados e, que concomitante e, devido a isso se dividiram em 7 entrevistados para cada classificação representando 32% que consideraram-na muito relevante e bem como apontou para 32% que a consideraram totalmente relevante. Nessa direção, dentre os extremos evidenciados nessa classificação como: mais alto e mais

baixos de classificação temos apenas, 3 dos entrevistados que representaram 14% que consideraram esse fator classificatório, como indiferente para o ingresso em carreira no setor público. Nesse sentido, divergente ao que foi exposto acima, temos 3 dos entrevistados, que consideraram o fator Novas Experiências, como um fator nada relevante e representando 13% que consideraram como um fator nada relevante, e, a análise contou com ainda apenas 2 dos entrevistados representando 9% que consideraram a classificação anteriormente já mencionada como pouco relevante.

No que tange, à análise da Figura 16, referente ao quesito Autonomia, foi questionado aos entrevistados, se eles possuíam ou não Autonomia para tomar decisões relacionadas a suas próprias tarefas. Tal questionamento evidenciou que 10 dos entrevistados representados por 45% responderam que possuíam Autonomia em algumas vezes, e, concomitante a esses participantes anteriormente mencionados, 3 entrevistados que representavam 14% responderam que nunca possuíam autonomia para tomar decisões a respeito de suas próprias tarefas. Nessa perspectiva, somando os dois percentuais, nota-se que representaram uma maior incidência dos entrevistados, logo, 13 representando 59% do total de entrevistados. Assim, a análise permite inferir que, como os entrevistados não possuem Autonomia, o ambiente de trabalho e a forma de gestão ali empregada é rígida e controladora. Talvez, em se tratando do setor público o qual se propõe o campo de atuação da pesquisa empreendida, no qual todas as ações administrativas se efetivam condicionadas, tão somente ao que a lei autoriza.

Figura 16-Autonomia



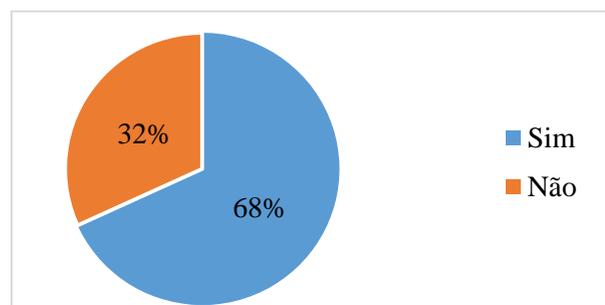
Em contrapartida, ao que se refere o fator Autonomia, 7 dos entrevistados representados por 32% do total de participantes da pesquisa, responderam que possuem Autonomia em maior parte das vezes e, apenas 2 dos entrevistados (5%) consideraram que, sempre possuíam Autonomia para tomar decisões pertinentes e pertencentes às suas funções. Depreende-se que, os que consideram possuir Autonomia sempre ou na maioria das vezes, representando uma minoria em relação ao total de entrevistados. Logo, pode-se inferir que no tocante ao setor pesquisado, no

referente estudo, os servidores em sua maioria não possuem Autonomia, para a tomada de decisões acerca de suas próprias tarefas.

De acordo com a Teoria dos dois fatores alcunhada e defendida Herzberg , a qual ele afirma que existem duas visões diferentes de administrar, uma negativa e outra positiva, e, que o estilo de administrar no setor elencado para a pesquisa tende a ser mais rígido, caracterizando-se como a visão negativa também chamada de fator X sendo esse o mais presente, em oposição a positiva, chamada Y, a qual tem-se uma concepção mais moderna de administrar. Assim, um estilo mais aberto, democrático e dinâmico, o qual por meio desse estilo o administrador gera oportunidades e libera potenciais de seus administrados. Em face do exposto, constatou-se na pesquisa que a forma mais rígida de administrar, a qual não se permite ter autonomia, é a mais vigente na instituição estudada.

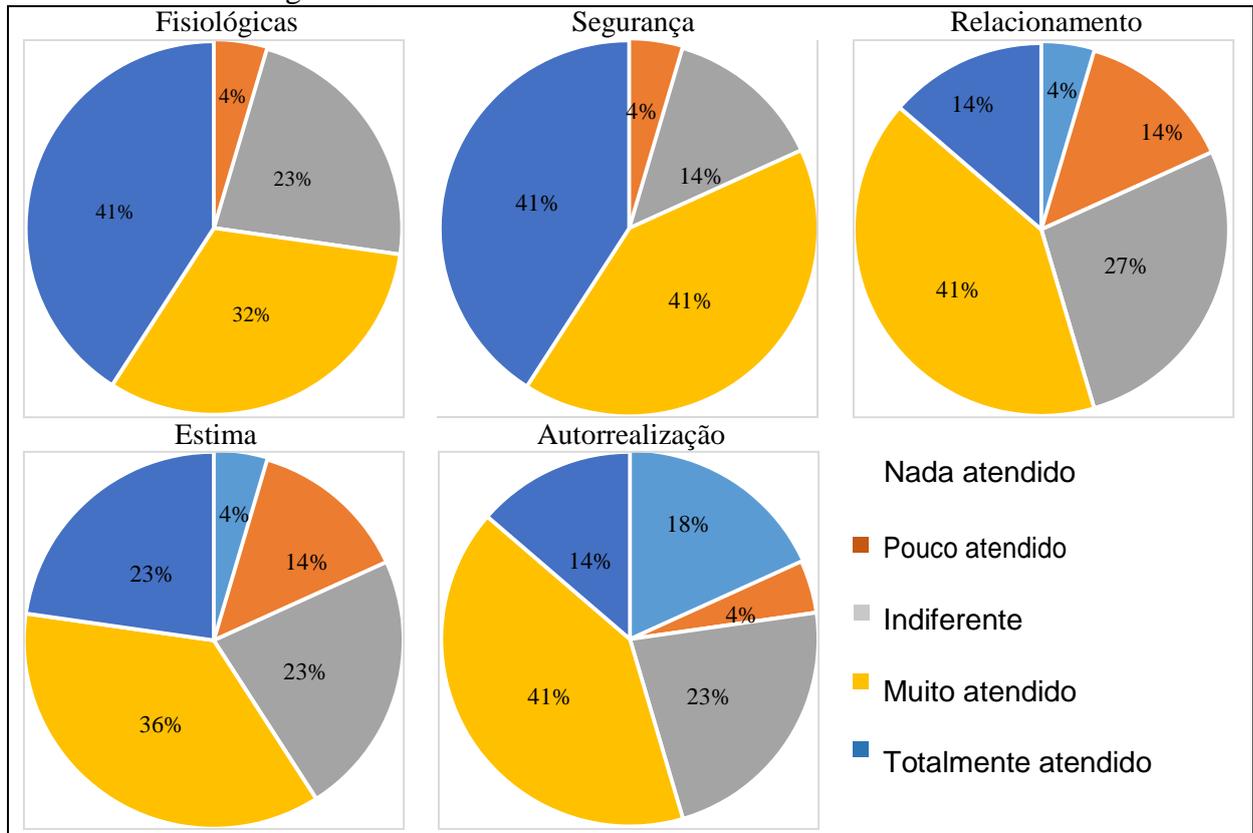
Na Figura 17, evidencia-se que, em se tratando de vislumbrar a oportunidade de crescimento a maioria sendo 15 dos entrevistados, representados por (68%) é otimista em relação a oportunidade de crescimento pois, consideram que a Instituição oportuniza e vislumbra tal possibilidade. O restante dos entrevistados envolvidos na pesquisa logo, apenas 7 que representaram 32%, consideraram que não percebiam oportunidade de crescimento por parte da Instituição na qual estavam inseridos. Assim, diante disso, ao serem questionados se o fato de terem o vislumbramento de que podem ascender na carreira no espaço da Instituição, influencia aos entrevistados a se sentirem motivados para desempenharem o seu trabalho. Essa oportunidade de ascendência profissional está diretamente relacionada com a Teoria de Maslow, quando trata-se da necessidade de Autorrealização, elencada por Maslow como a mais elevada das categorias de necessidades a ser satisfeita na Pirâmide de Maslow, na qual referido autor concebeu, estando essa necessidade relacionada ao crescimento do funcionário no trabalho.

Figura 17-Visão dos entrevistados em relação a oportunidade de crescimento



No que se refere a figura 18, da qual foi feita a análise quanto ao atendimento das cinco necessidades da Pirâmide de Maslow que é referente a Teoria das Necessidades.

Figura 18-Atendimento das necessidades da Pirâmide de Maslow



Evidenciou-se que em relação às necessidades fisiológicas que, 9 dos entrevistados consideraram serem totalmente atendidos representando 41% do total dos participantes e bem como 7 dos entrevistados se consideraram muito atendidos em relação as necessidades fisiológicas, representaram 32%.. Além disso, do restante de entrevistados, 5 deles representaram 23% consideraram-se indiferentes quanto ao atendimento às necessidades fisiológicas, e, apenas 1 dos entrevistados da referida pesquisa, considerou-se pouco atendido quanto a esse quesito. Nenhum dos participantes consideraram que não era atendido quanto a referidanecessidade.

Posteriormente a isso, e, passando para a segunda necessidade concebida e asseverada por Maslow, como de segurança. Tem-se que, nenhum dos entrevistados consideraram essa necessidade como não atendida. Logo, verifica-se que grande maioria os participantes da pesquisa, consideraram a Necessidade de segurança, como muito atendida ou totalmente atendida, representando 82% do total, 9 dos entrevistados considerou muito atendidos nesse quesito e como também, 9 dos entrevistados consideraram-se totalmente atendidos. Ainda em relação a isso, há um único participante entrevistados que se considerou pouco atendido expressando 4% do total de entrevistados.

Essa necessidade está ligada à disponibilidade de transporte, estabilidade, segurança da integridade física, plano de carreira e benefícios.

A terceira necessidade em ordem crescente, na hierarquia disposta na Pirâmide do referido autor, é a necessidade de Amor/Relacionamentos, que de acordo com Maslow representa a valorização do indivíduo no ambiente de trabalho, o sentimento de pertencimento a um grupo formal ou informal dentro de uma organização. Da análise da Figura 17, no que se refere ao atendimento da necessidade de Amor/Relacionamentos, verifica-se que 3 dos entrevistados que representaram 14% consideraram ter essa necessidade totalmente atendida, correlato a essa assertiva tem-se que 9 dos entrevistados representados por 41% consideraram ser muito atendidos no que tange a essa categoria. Somando-se a quantia de entrevistados que consideraram muito ou totalmente satisfeitos, obtém-se a proporção de 56%, representando a maioria dos entrevistados. Desse modo, os que consideraram indiferente o atendimento dessa necessidade, foram 6 entrevistados representando 27% do total e bem como observa-se que 3 dos entrevistados, consideraram-se pouco atendidos, representando 14% e, somente 1 único participante entrevistado que considerou a classificação em nada atendida, quanto a necessidade de relacionamento, representando 4%. Assim, compreende-se dessa análise que os entrevistados são relativamente satisfeitos quanto ao atendimento à necessidade de relacionamento, ou seja, pode-se afirmar que eles se sentem valorizados, pertencentes a um grupo e, que consideram bom o relacionamento no ambiente de trabalho.

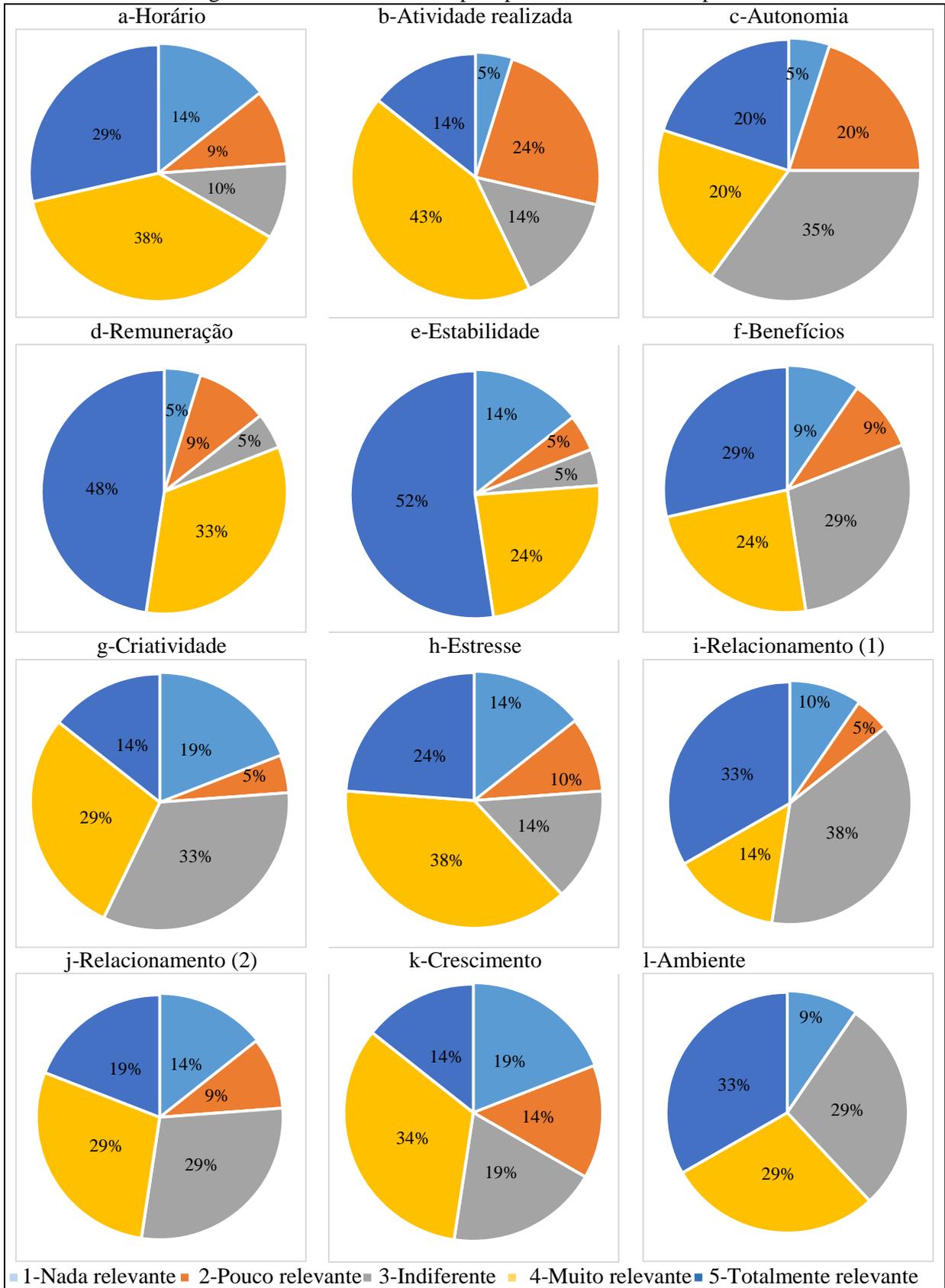
A quarta categoria diz respeito ao Atendimento da necessidade de estima, que corresponde a ter status, possibilidade de crescimento na carreira e uma certa visibilidade social. A partir da análise empreendida dessa categoria, verificou-se que a maioria a consideram atendida pois, 5 dos entrevistados representando 23% consideraram-se totalmente atendidos e, 8 entrevistados representando 36% consideraram-se muito atendidos quanto a nesse quesito. Portanto, temos 5 entrevistados que consideraram o Atendimento a essa necessidade como indiferente, e, apenas 3 dos entrevistados representaram 14% e, por conseguinte consideraram-se pouco atendidos e somente 1 dos entrevistados, considerou como nada atendida ao que se refere a necessidade de estima.

A quinta categoria, referente à necessidade de Autorrealização, que foi conceituada por Maslow em sua Pirâmide, como o mais alto nível de necessidade a ser atendida pelo indivíduo, levando-se em consideração, a realização, o aproveitar todo o potencial próprio, a autonomia, a independência e o autocontrole. A análise dos gráficos sinaliza que 3 dos

entrevistados representaram 14% classificaram em acordo com a escala proposta, em totalmente atendidos no tocante ao quesito necessidade de Autorrealização e, ainda constataram-se que 9 dos entrevistados participantes que representaram (41%) consideraram como muito atendidos, em relação a necessidade de Autorrealização, podendo- se afirmar que a maioria, totalizando 56% se consideraram satisfeitos em relação ao atendimento a categoria superior na Pirâmide de Maslow. Logo, constata-se que apenas, 1 dos entrevistados na pesquisa representando 4% do total, classificou como pouco atendido e bem como que 4 dos entrevistados classificaram como em nada atendido no que se refere a Autorrealização, o que representou, portanto, 18% do total de entrevistados.

No que se refere a análise da Figura 19, foram enumerados sequencialmente os gráficos referentes ao grau de relevância para o setor público, verificando quais são os quesitos determinantes para que os entrevistados permanecessem no serviço público, o qual eles se encontravam no referido estudo da pesquisa. São eles: O horário, a atividade realizada, a autonomia, a remuneração, a estabilidade, os benefícios, o exercício da criatividade, o estresse no trabalho, o relacionamento com os colegas, o relacionamento com os superiores, a possibilidade de crescimento na carreira e finalmente, o ambiente de trabalho.

Figura 19-Grau de relevância para permanência no setor público



A análise feita referente ao primeiro gráfico na figura 19, evidencia o fator Horário, constatando-se que 3entrevistados correspondendoa 14% dos participantesentrevistados

conceituaram o fator Horário como nada relevante e bem como 2 entrevistados (9%) dos entrevistados, conceituaram esse fator como pouco relevante e 2 (10%) dos entrevistados conceituaram-no como um fator indiferente. Divergente a essa verificação, de concepção do grau de relevância dos fatores elencados, verificou-se que 8 (38%) dos entrevistados, conceituaram o fator Horário como muito relevante e além disso, ainda nessa mesma perspectiva de satisfação observou-se 6 (29%) dos entrevistados conceituaram como totalmente relevante. Dessa forma, acerca dessa constatação podemos inferir que o fator Horário tem muita influência para que os entrevistados permanecessem em seus atuais trabalhos.

O segundo fator elencado na Figura 19 referente à Atividade realizada, constatou-se que apenas 1 (5%) dos entrevistados consideraram esse fator como nada relevante, e 5 (24%) dos entrevistados, consideraram esse fator como pouco relevante. Além do mais, 3 (14%) dos entrevistados consideram esse fator como indiferente. Desse modo, em discordância à constatação mencionada anteriormente, evidenciou-se que 9 (43%) dos entrevistados consideraram a atividade empreendida no trabalho como muito relevante e bem como ainda 3 (14%) dos entrevistados consideraram-na como sendo totalmenterelevante.

O terceiro fator colocado na Figura 19 que faz referência a Influência para a permanência no trabalho atual elencado para o presente estudo foi a Autonomia. Na qual constatou-se que apenas 1 (5%) dos entrevistados consideraram-na como nada relevante, e, 4 (20%) dos entrevistados a consideraram como pouco relevante e bem como 7 (35%) dos entrevistados a classificaram como indiferente. Ademais, os entrevistados que a consideraram como muito relevante representam 4 (20%) em consonância, com os que a consideraram como totalmente relevante que representaram também 4 (20%) dos entrevistados. Logo, depreende-se que, de acordo com a distribuição dos percentuais no gráfico e, no que diz respeito a classificação eleita pelo maior número de participantes sendo eles um total de 8, no que tange ao referido fator foi a constatação de que o fator Autonomia é indiferente para a permanência no atual trabalho talvez isso se dê, devido ao que foi constatado na Figura 16, que abordava ao quesito da Autonomia sob o pressuposto de a possuir ou não, no qual verificou-se que a maioria não considerava ter autonomia para a tomada de decisões sobre suas próprias atividades. Portanto, no que se refere a esse fator a presente pesquisa asseverou que este não exerce influência para a permanência no trabalhoatual.

No tocante ao fator Remuneração, ao observarmos a análise de seu gráfico, constatou-se que apenas 1 dos entrevistados representando 5% consideraram a Remuneração como um fator nada relevante para sua permanência no setor público. Concomitante a isso, verificou-se que apenas 3 dos entrevistados representados por 9% consideraram a Remuneração, como um fator pouco relevante para sua permanência no trabalho em setor público. Nesse sentido, dos entrevistados, apenas 1 deles considerou a Remuneração, como um fator de relevância indiferente na contribuição para sua permanência no setor público. Por outro viés, constatou-se que 7 dos entrevistados que corresponderam a 33%, consideraram a Remuneração como um fator muito relevante quanto à influência de sua permanência em setor público e, concomitante a esse viés porém, com maior intensidade verificou-se que 10 dos entrevistados, que correspondeu a 48% consideraram a Remuneração um fator totalmente relevante ao que se refere a influência de sua decisão por permanecer vinculados ao setor público. Assim, a partir das análises desses resultados no referido gráfico, podemos inferir que quanto ao fator Remuneração, ele exerce forte influência na decisão dos entrevistados em permanecer no setor público, uma vez que a maioria, que corresponderam a 81% dos participantes entrevistados, consideraram esse fator como muito ou totalmente relevante.

Outrossim, foi proposto no estudo aos entrevistados a classificação do fator Estabilidade, em conformidade com o grau de relevância que teria para exercer influência sobre a opção dos entrevistados para que o permaneçam no setor público. Doravante as análises, obtivemos como resultado que 3 dos entrevistados o que corresponderam a 14% consideraram a Estabilidade como nada relevante para a permanência no setor público, e bem como concomitante a essa classificação esses 3 entrevistados classificaram a Estabilidade como pouco relevante para que permaneçam no setor público. Dessa forma, verificamos, que apenas 1 dos entrevistados que representou (5%) classificou tal categoria como pouco relevante e além disso, 1 participante entrevistado classificou-a como um fator indiferente para a permanência no setor público. Tal classificação, deve-se ao fato que desses 5 entrevistados não terem sido contemplados pela Estabilidade, uma vez que ingressaram no setor da referida pesquisa por meio de contratação ou estágio oferecido pela Instituição. Do restante dos entrevistados, verificou-se que dos 5 entrevistados que representaram (24%) classificaram o fator Estabilidade como muito relevante. Ademais, constatou-se que 11 dos entrevistados e que representaram (52%), classificaram-na no que tange ao setor público como um fator totalmente relevante na opção por permanecer no setor pesquisado.

Portanto, podemos depreender que com base nas análises dos resultados do gráfico referente a Estabilidade na Figura 19, que tal fator exerce grande influência para que os entrevistados, em sua maioria, e que ingressaram por concurso público no setor elencado para a presente pesquisa, permanecessem em trabalho no setor público.

No que tange as análises feitas acerca do fator Benefícios, que se tem no trabalho vigente na Instituição Federal de Ensino Superior elencada para a pesquisa, os resultados mostraram que, apenas dos 2 entrevistados que representaram 9%, afirmaram que esse fator é totalmente irrelevante para a permanência no trabalho em setor público e bem como, também 2 dos entrevistados que representaram 9% asseveraram que esse fator se faz pouco relevante para a permanência no trabalho em setor público. Nessa direção, 6 dos entrevistados, representando 29%, consideraram o fator Benefícios como de relevância indiferente quanto à opção por permanecer no setor público. Por outro lado, constatou-se que 5 dos entrevistados representaram 24% e, consideraram o fator Benefícios como muito relevante e assim como 6 dos entrevistados que representaram 29%, consideraram esse fator como totalmente relevante para a permanência no setor público da pesquisa. Logo, do que diz respeito a análise do gráfico referente a Benefícios, constatamos que de acordo com a classificação de 53% dos entrevistados, o referido fator exerce sim, influência na opção por permanência no setor público.

O gráfico posterior a ser analisado, foi referente ao fator do Exercício da Criatividade. No qual foi constatado que, 4 dos entrevistados o que corresponderam a 19% consideraram esse fator nada relevante para a permanência no setor público. Concomitante a essa visão, notou-se que apenas 1 participante entrevistado considerou o fator Exercício da criatividade como pouco relevante. Desse modo, verificou-se que 7 dos entrevistados que representaram 33% classificaram como indiferente, quanto a influência que esse fator exerce para a permanência em setor público. Ainda nessa direção, observou-se que 6 dos entrevistados que representaram 29%, consideraram como muito relevante e, apenas 3 que representaram 14% consideraram como totalmente relevante o fator Exercício da criatividade. Por conseguinte, foi depreendido que a partir das análises realizadas em detrimento desse fator, o mesmo não exerce influência considerável para a permanência em setor público da referida Instituição elencada para a pesquisa. Tal constatação se deve a fato de que os entrevistados não possuem autonomia para realizar suas próprias atividades e consequentemente também não possam exercer criatividade.

Na análise referente ao fator de nível de Estresse no trabalho era relevante que os entrevistados, sinalizassem se tal quesito era preponderante para influenciar na permanência no setor público. Por intermédio do gráfico expresso na Figura 16, constatou-se que 3 dos entrevistados que representaram 14% consideraram o fator Estresse no trabalho como nada relevante e, apenas 2 dos entrevistados que representaram 10%, consideraram esse fator como pouco relevante e, que ainda mais 3 entrevistados representados por 14% consideraram como indiferente a influência que esse fator exerce para que permaneçam em setor público. Por outro lado, observa-se que 8 dos entrevistados que representaram 38% consideraram que o Estresse no trabalho, é um fator que possui muita relevância para a permanência no setor público e bem como constatou-se também que 5 dos entrevistados que representaram 24% consideraram que esse fator é de crucial relevância. Assim, inferimos que, de acordo com os resultados sinalizados no gráfico referente ao Estresse no trabalho, esse fator exerce grande influência na permanência ou não no setor público.

Na análise que tange ao fator Relacionamento com os colegas de trabalho, apenas 2 dos entrevistados que corresponderam a 10% do total, consideraram esse fator como nada relevante e bem como apenas 1 dos entrevistados e, que correspondeu somente a 5% considerou esse fator como pouco relevante. Ainda nessa perspectiva, uma quantia em maior abrangência que corresponderam a 8 entrevistados e que representaram a 38% que consideraram o fator Relacionamento com os colegas, como indiferente no que diz respeito a permanência no setor público. Podemos ainda observar que, 3 dos entrevistados consideraram o fator em análise, como muito relevante e que ainda 7 entrevistados consideraram-no como um fator de total relevância para a permanência no setor público. Assim, a maioria dos entrevistados 53%, considerou que esse fator não exerce influência na permanência em setor público.

Ainda nessa direção, ao que tange acerca dos relacionamentos enfocando ao Relacionamento com os superiores no ambiente de trabalho, verificou-se que apenas 3 dos entrevistados que corresponderam a 14% consideraram esse quesito como nada relevante e, que ainda apenas 2 dos entrevistados que corresponderam a 9% consideraram esse fator como sendo pouco relevante. Além disso, os entrevistados que consideraram esse fator indiferente para a permanência no setor público, alcançou o percentual referente a 6 dos entrevistados representando 29% do total. O restante dos entrevistados consideraram como muito relevante sendo eles 29%, outo totalmenterelevantesendoeles19%.Portanto,compreende-sequeofator

Relacionamento com os superiores não influencia na permanência no setor público, pois se anexarmos as duas porcentagens entre a dos participantes que consideraram indiferente, pouco ou nada relevante, obtemos a maioria, totalizando 52%.

Em relação ao fator Oportunidade de Crescimento na Carreira, evidenciado no gráfico intitulado como Crescimento, também foi feita uma análise sobre a influência desse fator na permanência dos entrevistados no setor público. Na análise, observamos que, 4 dos entrevistados, representaram 19% do total que consideraram o fator analisado como nada relevante para sua permanência no setor público. Desse modo temos sinalizado que, 3 dos entrevistados que representaram 14% e, consideraram que esse fator possui pouca relevância e assim como, ainda 4 dos entrevistados que representaram 19% consideraram tal fator como de relevância indiferente. Por outro lado, foi verificado na análise que, 7 entrevistados representando 34%, consideraram o fator Oportunidade de Crescimento na carreira como muito relevante e, ainda seguindo nessa mesma concepção, observou-se que 3 dos entrevistados que representaram 14% consideraram esse fator como totalmente relevante para o ingresso em carreira no setor público.

Portanto, quanto ao fator Oportunidade de Crescimento na Carreira, apesar de ser vislumbrado pelos entrevistados, não é considerado pela maioria deles como algo de muita relevância para a permanência no setor público.

O gráfico representado Figura 19, é referente ao grau de relevância que o Ambiente de Trabalho possui para influencia na permanência ou não dos entrevistados em carreira no setor público. As análises mostraram que apenas 2 dos entrevistados correspondendo a um total de 9% consideraram esse fator como nada relevante. Na categoria, pouco relevante não contou com nenhum participante entrevistado que a classificou esse fator como tal. Entretanto, na categoria que considera esse fator como indiferente no que diz respeito a permanência no setor público, obtivemos 6 dos entrevistados que o consideraram nessa concepção. Ficou evidente também na análise, que 6 dos entrevistados que correspondeu ao total de 29% consideraram como muito relevante e, ainda 7 dos entrevistados que corresponderam a 33% que consideraram esse fator como totalmente relevante. Logo, compreende-se que a partir da análise empreendida nos estudos de pesquisa que totalizou um quantitativo de 62% de entrevistados levaram em consideração que esse mesmo fator exerce expressiva e, grande influência para sua permanência no trabalho no setor público.

## 5 Conclusão

O presente trabalho teve por objetivo socializar os resultados de uma pesquisa em que foi desenvolvida a proposta de elencar quais foram os motivos que levaram aos servidores da instituição participante da pesquisa, a ingressarem no *locus* de trabalho setor público, bem como os fatores que os motivaram a permanecerem nesse mesmo setor.

A partir do estudo empreendido, foi possível constatar que as questões propostas acerca dos fatores motivacionais que influenciaram a escolha de servidores pelo setor público bem como fatores que os motivam a permanecer no setor foram verificadas de forma adequadas, ao que o estudo se propôs. Nesse sentido, sendo o quesito motivação, um dos fatores que exerceram influência no desempenho por parte dos entrevistados da pesquisa (funcionários). Logo, percebeu-se que há uma relação entre as teorias motivacionais que sustentaram o trabalho e os resultados obtidos durante a consecução da pesquisa.

Os apontamentos, evidenciados nas análises sinalizaram que mais da metade dos entrevistados (funcionários) são pertencentes ao gênero do sexo feminino, metade deles são casados, e ainda que eles são relativamente jovens, pois a idade da maioria dos (77%) deles, está compreendida entre 18 e 39 anos.

Um dos quesitos que também se destacaram quando da análise dos resultados foi referente a escolaridade dos entrevistados (funcionários) era que se efetivava bem mais elevada do que a escolaridade exigida para o cargo que ocupavam, isso ocorreu, devido ao interesse em busca de melhor remuneração, pois a maioria deles (73%) ingressou no setor público, elencado para este estudo por intermédio de concurso público. Sendo eles portanto, amparados pela lei específica para servidores públicos federais na qual: Os títulos de Graduação, Mestrado e Doutorado, garantem um aumento percentual na remuneração dos servidores federativos. Tais resultados, evidenciados, ainda afirmam que o fator da escolaridade possuir alto índice de elevação, se dá também, pois como a maioria é do sexo feminino e, são relativamente mais novas há uma maior preocupação por parte delas, em continuar os estudos após a conclusão do Ensino Médio. Ademais, não foi possível identificar as remunerações mais altas, uma vez que o questionário utilizado na pesquisa, restringiu-se a categoria máxima de mais de três salários mínimos, porém, podemos verificar de forma bastante evidente que as remunerações mais baixas são referentes aos cargos dos entrevistados de estagiários e funcionários terceirizados.

Vale ressaltar, também que observamos que há funcionários que estão na Instituição há mais de dez anos, que um deles ocupa ao cargo de auxiliar de recepção e, é o funcionário de maior idade entre os participantes entrevistados. Além disso, observou-se que um grande

parte dos entrevistados, saiu do emprego anterior para ingressar no setor público devido ao fator remuneração, o que nos leva a inferir que em se tratando desse quesito, o setor público se caracteriza como mais atraente que o mercado de trabalho.

Concomitante a isso, foi constatado que a maioria dos entrevistados (77%) se consideraram satisfeitos no que tange ao seu desempenho laboral e bem como (91%) se consideraram satisfeitos com a disponibilidade de recurso para o desempenho em suas atividades. Tal observação, elencada anteriormente nos levam a inferir que o *lócus* da pesquisa caracteriza-se como propulsor de recursos que garantam a satisfação de seus funcionários para a realização de suas atividades laborais.

Dos fatores que tiveram um certo grau de relevância para o ingresso no setor público, os que mais se destacaram como de maior relevância foram: remuneração (59%), estabilidade (73%) e oportunidade de viver novas experiências (64%).

No tocante, ao fator status em se trabalhar no setor público chamou atenção pela quantidade de entrevistados que o classificaram como de relevância indiferente para o ingresso, sendo (52%). Assim, depreende-se que na atualidade, trabalhar no setor público não gere tanto status como em outros momentos.

Entretanto, ao observarmos os resultados na análise ao questionamento sobre os entrevistados (funcionários), terem ou não autonomia para tomadas de decisões a respeito de suas próprias tarefas, constatou-se que a maioria (59%) afirmou que não possuíam. Infere-se que no setor da Instituição Federal de Ensino Superior usado para aplicação dos questionários, os funcionários não se sentem autônomos para realizar suas tarefas, o que de certa forma pode influenciar de forma negativa na motivação dos mesmos. Em contrapartida observou-se que a maioria dos entrevistados (68%), acreditam ter oportunidade de crescimento no setor público, o que nos permite inferir que a visão que os entrevistados (funcionários) têm acerca da Instituição é boa.

De acordo com a Teoria das Necessidades de Maslow, foi observado que os entrevistados, logo os funcionários se sentiram atendidos em sua maioria de forma profícua, quanto às necessidades fisiológicas, de segurança, de relacionamento, de estima e de autorrealização. Todavia, acerca dessa constatação infere-se que os entrevistados sentem-se bem no seu ambiente de trabalho e conseqüentemente isso influencia de forma benéfica, no quesito motivação classificado por eles.

Tendo em vista o fato de que foi de grande relevância, para responder ao questionamento proposto nas entrevistas no início deste trabalho, é válido ressaltar os resultados referentes aos fatores que motivaram os servidores a permanecerem no setor

público. Nessa direção, os fatores que mais se destacaram no que se refere a relevância que tiveram para a maioria dos entrevistados, foram apontados no referente ao Horário (67%), Atividade realizada (57%), Remuneração (81%), Estabilidade (76%) e Ambiente de trabalho (62%). Tais resultados evidenciaram que estes fatores, são os responsáveis por motivar os servidores a permanecerem no setor público, indo ao encontro também, ao atendimento das necessidades propostas pela teoria piramidal embasada e asseverada por Maslow.

A presente pesquisa, enfrentou algumas limitações no que tange a sua consecução, pois contou com um número limitado de pessoas que contribuíram para o estudo empreendido, sendo eles, 22 entrevistados de um total de 25 atuantes no setor pesquisado. Portanto, não houve compatibilidade de horário para que se efetivasse a aplicação do questionário. Os diferentes tipos de funcionários foram discutidos em conjunto o que comprometeu o resultado obtido em alguns quesitos analisados, uma vez que a opinião de um estagiário é diferente da de um servidor concursado e de um terceirizado. Nessa perspectiva, cabe ainda ressaltar outro ponto interessante que se refere ao fato da pesquisa ter se dado em um local apenas da Instituição, o que delimitou e, por conseqüente delineou as considerações feita a partir dos resultados obtidos com o questionário.

Diante do estudo realizado, propõe-se a *priori* um estudo mais abrangente na referida Instituição elencada para a pesquisa, englobando todos os setores administrativos da mesma e, com intento de que possamos inferir uma classificação da categoria fator Motivação para o trabalho, dentro da Instituição contemplando sua totalidade em maior abrangência, e a *posteriori*, fazer um comparativo entre esta e a outras demais Instituições Federais de Ensino Superior do estado da pesquisa em vigência e bem como vislumbrar essa comparação em um parâmetro a nível de âmbito nacional, vale ressaltar também a necessidade de se analisar separadamente cada categoria de funcionários para que os resultados referente a opinião sobre alguns quesitos seja satisfatória bem como a questão do salário deve-se montar uma escala com maior abrang

## 6 Referências

- ALMEIDA, I.C.S.; TACONI, M.F.F.S. Satisfação e motivação dos funcionários no IFRN – Campus Natal Central. **HOLOS**, v.5, n. x, p. 367- 378, ago./jun., 2015.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda; 2012. 395 p.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- BERGUE, S, T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EDUCS, 2010. 599 p.
- BRANDALISE, C. **A classe média se rende ao emprego público**. Disponível em: [https://www.istoe.com.br/359704\\_A+CLASSE+MEDIA+SE+RENDE+AO+EMPREGO+PUBLICO](https://www.istoe.com.br/359704_A+CLASSE+MEDIA+SE+RENDE+AO+EMPREGO+PUBLICO). Acesso em: 30 de nov. 2017.
- BRUNELI, M. da G.M. **Motivação no serviço público**. 2008. 89 p. Monografia (MBA em Gestão Pública)- Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <[http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli\\_tcc.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf)>. Acesso em: 26 Jun. 2017.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. Vol I. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CARVALHO, L.L.F. Serviço Público como opção profissional: o caso dos servidores da secretaria de administração da Prefeitura Municipal de Lavras-MG. 2014.66f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração Pública)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2014. [Orientadora: Prof(a). Dr(a). Ana Alice Vilas Boas].
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 610 p.988.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição compacta, São Paulo: Atlas, 1998.
- CORRÊA, T. G.; FREITAS, S. G. (Orgs.) **Comunicação, marketing, cultura: sentidos da administração do trabalho e do consumo**. São Paulo: ECA/USP,1999.
- CRUZ, L. de J.; QUEIROZ, N. dos S.; LIMA, S. de. Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público: um estudo de caso em uma universidade pública de Sergipe. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 16, n. 2,2015.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento Humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992. 207 p.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na Administração Pública**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- FLAUZINO, D.; BORGES-ANDRADE, J. Comprometimento de servidores públicos e alcance demissões organizacionais. **Revista de Administração Pública**, vol. 42, n. 2, pp. 253-73, mar./abr.,2008.

FREITAS JUNIOR, D. B. de. **Avaliação da administração pública gerencial em municípios por meio de indicadores.** Lavras: UFLA, 2009. 139 p.

Gil, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Gil, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Gil, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **ERA**, jan-fev, 2013, vol 53(1), p. 94.

KLIKSBERG, Bernardo. A gerência no final do século XX. **Revista de Administração Pública.** v. 27, n.2, p. 183-201, abr./jun., 1993.

MAIA, F.S.N; PINTO, M.V.L. **Disfunções burocráticas em gestão de pessoas.** Disponível em:

<[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7DkB9i\\_6YvoJ:https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp%3FfileId%3D8A8182A24F0A728E014F0ADD0CD70D8F+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7DkB9i_6YvoJ:https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp%3FfileId%3D8A8182A24F0A728E014F0ADD0CD70D8F+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)>. Acesso em: 04 Dez. 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 263 p.

MAXIMINIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração.** Edição compacta. São Paulo: Atlas S. A., 2010. 404 p.

MOREIRA, L.R.J; LANDI, M.; BAZOLLI, T.N. A gestão de pessoas na área da Administração Pública. **Revista Eletrônica Saber, Londrina**, v. 17, n. 1, 2012.

OLIVEIRA, P.L.M.de; SILVA, D.A.da. **As novas tendências na gestão de pessoas no setor público aliada à transparência na gestão pública.** Disponível em:<[http://www.seplag.pe.gov.br/c/publicador\\_repositorio\\_documento/get\\_file?p\\_l\\_id=199497&f\\_olderId=199909&name=DLFE-3445.pdf](http://www.seplag.pe.gov.br/c/publicador_repositorio_documento/get_file?p_l_id=199497&f_olderId=199909&name=DLFE-3445.pdf)>. Acesso em: 7ago.2017.

QUIRINO, L. R. G. **Motivação versus Necessidade: um estudo dos funcionários da agência 0372 do Banco Itaú S/A.** Monografia, Centro Universitário de João Pessoa-UNIPÊ, 2008, 50 p.

RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; FILHO, C. G. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública.** v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.

SAWREY, Jaimes; TELFORD, Charles. **Psicologia educacional.** Rio de Janeiro: LTC, 1976.

SILVA, F.M. da; MELLO, S. P. T. de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**, Pelotas, v.2, n. 1, jan/ jan 2013.

SILVA, L.C.J.; ARAÚJO, P.C.D.; JUNIOR, E.R. A percepção dos gestores quanto às estratégias de remuneração e a motivação no trabalho: um caso no judiciário da Amazônia brasileira. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v.2, n.2, p. 78-94, 2012.

YIN, R.K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**, 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## 7 ApêndiceA

1. Sexo:  Feminino  Masculino

2. Idade: \_\_\_\_\_

3. Escolaridade:

Não possui

Ensino Fundamental incompleto

Especialização incompleto

Ensino Fundamental completo

Especialização completo

Ensino Médio incompleto

Mestrado incompleto

Ensino Médio completo

Mestrado completo

Ensino Técnico incompleto

Doutorado incompleto

Ensino Técnico completo

Doutorado completo

Superior incompleto

Superior completo

4. Estado civil:

Solteiro  Casado/união estável  Separado/divorciado  Viúvo

5. Forma \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ ingresso:

\_\_\_\_\_

6. Cargo atual: \_\_\_\_\_

7. Ocupa função gratificada?  Sim  Não

8. Remuneração

Até um salário mínimo

De um a dois salários mínimo

( ) De dois a três salários mínimo

( ) Mais de três salários mínimos

9. Tempo de serviço na Universidade Federal de Lavras:

\_\_\_\_\_

10. Tempo de serviço na Pró Reitoria de Graduação: \_\_\_\_\_

11. Exerceu atividade profissional anterior a UFLA?

( ) Não. Passe para a questão 13. ( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_

12. O que o levou a sair do emprego anterior? \_\_\_\_\_

13. Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é não gosto nada e 5 é gosto muito. Classifique o quanto você gosta de trabalhar aqui?

Não gosto	Gosto pouco	Indiferente	Gosto muito	Gosto totalmente
1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

14. Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é não tenho nenhum material e recurso necessário, e 5 é tenho todos os materiais e recursos necessários, como você classifica a disponibilidade dos recursos e materiais necessários para desempenhar suas funções.

Não tenho nenhum				Tenho todos
1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

15. Dos fatores a seguir, classifique o grau de relevância que tiveram para o ingresso no setor público.

Fatores	1. Nada relevante	2. Pouco relevante	3. Indiferente	4. Muito relevante	5. Totalmente relevante
Remuneração					
Estabilidade financeira					

Flexibilidade de horários					
Plano de carreiras					
Benefícios adicionais (plano de saúde, auxílio creche, etc...)					
Status					
Exigência de experiência anterior na função					
Autonomia					
Novas experiências, novos desafios					

16. Seu cargo tem plano de carreira?  Sim  Não

17. Você tem conhecimento do plano de carreira do seu cargo?  Sim  Não

18. Você tem autonomia para tomar decisões relacionadas às suas próprias tarefas?

Sempre  Na maior parte das vezes  Algumas vezes  Nunca

19. A Instituição oferece oportunidade de crescimento e desenvolvimento?

Sim  Não.

20. De acordo com a teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow, o quanto você classifica o atendimento das necessidades propostas por ele?

<b>Necessidades</b>	<b>Nada atendid o</b>	<b>Pouco atendido</b>	<b>Indiferent e</b>	<b>Muito atendido</b>	<b>Totalment e atendido</b>
Fisiológicas					
Segurança					
Amor/Relacionamento					
Estima					
Realização Pessoal					

21. Classifique os itens abaixo de acordo com o grau de relevância que eles têm para que você permaneça no serviço públicoatual.

	<b>1.Nada relevante</b>	<b>2.Pouco relevante</b>	<b>3.Indiferente</b>	<b>4.Muito relevante</b>	<b>5.Totalmente relevante</b>
Horário					
Atividade realizada					
Autonomia					
Remuneração					
Estabilidade					
Benefícios( creche, plano de saúde...)					
Exercício da criatividade					
Estresse no trabalho					
Relacionamento com colegas					
Atendimento ao público					
Relacionamento com superiores					
Possibilidade de crescimento na carreira					
Ambiente de trabalho					

