

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Curso:** MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Área de Especialidade:** INDIVÍDUOS, GRUPOS E ORGANIZAÇÕES.

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO DOS  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IF SUDESTE MG**

093.748.426-10

**Florianópolis**

**2021**

## SUMÁRIO

|                                        |   |
|----------------------------------------|---|
| 1. INTRODUÇÃO.....                     | 1 |
| 1.1 PERGUNTA/PROBLEMA DE PESQUISA..... | 2 |
| 1.2 OBJETIVOS .....                    | 2 |
| 1.2.1 Objetivo Geral .....             | 2 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....       | 2 |
| 2. JUSTIFICATIVA .....                 | 2 |
| 3. REFERENCIAL TEÓRICO.....            | 3 |
| 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....   | 5 |
| 5. VIABILIDADE/IMPLEMENTAÇÃO .....     | 6 |
| 6. CRONOGRAMA .....                    | 7 |
| 7 REFERÊNCIAS.....                     | 7 |

## **1. INTRODUÇÃO**

A cada dia que passa as organizações são obrigadas a se adequarem aos diferentes contextos que surgem para conseguirem sobreviver em um ambiente tão competitivo. As mudanças no ambiente são rotineiras e muitas das vezes imprevisíveis. Assim, o fator humano vem se tornando uma peça imprescindível para a sobrevivência e alcance dos objetivos organizacionais.

Nas organizações públicas a importância dos servidores também tem ganhado muito destaque nos últimos tempos, especialmente após o início da transição da administração burocrática para a administração gerencial. Segundo Pereira (2014), o modelo gerencialista está baseado em uma concepção de Estado e sociedade democrática e plural, com foco nos resultados com máxima eficiência e orientado para os interesses dos cidadãos.

Nesse novo modelo de gestão pública o papel dos servidores ganha uma ênfase maior, pois são eles os responsáveis por essa maximização da eficiência administrativa e pela entrega dos resultados e atendimentos aos cidadãos. Logo, torna-se estrategicamente necessário compreender suas necessidades e expectativas no ambiente de trabalho.

Portanto, estudar o tema motivação é crucial nesse novo cenário. Servidores motivados e satisfeitos além de proporcionar um clima organizacional saudável tendem a fazer com que os desempenhos individuais e grupais sejam mais satisfatórios e produtivos. Na visão de Bergue (2014), tendo em vista os fortes traços burocráticos ainda presentes nas estruturas funcionais públicas, o gestor público tem a necessidade de compreender os mecanismos motivacionais dos indivíduos e suas implicações no ambiente de trabalho.

No Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG) a importância do estudo desse tema também é crucial. Por ser servidor técnico-administrativo do Instituto e atuar nesse mesmo ambiente, observo que o tema motivação é desafiador. Percebo diariamente, seja por conversas informais, formais ou pela própria percepção, que alguns servidores se sentem desmotivados no ambiente de trabalho e na execução de suas tarefas, fazendo com que alguns solicitem realocações internas, inclusive redistribuições para outras instituições.

Nesse contexto, esta pesquisa se propõe a investigar a motivação no ambiente de trabalho do IF Sudeste MG sob as perspectivas dos servidores técnico-administrativos em educação. A proposta é compreender e identificar quais os fatores que contribuem positiva e negativamente para a motivação dos servidores e, posteriormente, indicar e sugerir práticas de gestão que visem à otimização dos aspectos motivacionais dos servidores.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Quais são os principais fatores que contribuem positiva e negativamente na motivação dos servidores técnico-administrativos do IF Sudeste MG no ambiente de trabalho?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Compreender os fatores que modulam a motivação dos servidores técnico-administrativos do IF Sudeste MG e sugerir ações que estimulem a motivação desses servidores.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- 1.2.2.1 Mapear e caracterizar o perfil dos servidores técnico-administrativos do IF Sudeste MG;
- 1.2.2.2 Avaliar a percepção dos servidores técnico-administrativos do IF Sudeste MG quanto a sua motivação no trabalho;
- 1.2.2.3 Identificar os fatores que influenciam positiva e negativamente na motivação dos servidores técnico-administrativos no ambiente de trabalho;
- 1.2.2.4 Sugerir ações que estimulem a motivação dos servidores.

## **2. JUSTIFICATIVA**

Atualmente é notório a relevância do tema “motivação” em qualquer organização, seja ela pública ou privada. Entretanto, dadas as características do setor público, além de ser complexo, o tema é carente de políticas/ações concretas e eficazes. Bergue (2014) corrobora com esta justificativa afirmando o seguinte:

A motivação das pessoas no ambiente do serviço público a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor. (BERGUE, 2014, P.18).

O número de servidores técnico-administrativos, objeto desta pesquisa, no IF

Sudeste MG é bem expressivo e muito relevante para o alcance dos objetivos institucionais. São eles que atuam nas diversas atividades-meio e proporcionam uma estrutura gerencial e administrativa fundamental para a execução das atividades-fim. De acordo com o Relatório de Gestão 2019, em toda a Instituição, são 642 docentes e 647 técnico-administrativos.

Em termos gerais, a falta de motivação no trabalho afeta o clima organizacional, o desempenho e comprometimento dos servidores, além de provocar problemas de saúde em alguns casos e contribuir para o aumento da rotatividade. De acordo com Gil (2007) as organizações precisam estar atentas às necessidades de seus colaboradores, criando condições para que as tarefas a eles atribuídas bem como seu ambiente de trabalho sejam capazes de deixá-los motivados e satisfeitos.

Nesse sentido, além da importância para a Instituição de uma investigação mais profunda sobre o tema, no meu campo de atuação profissional vislumbro a possibilidade de conseguir entender de forma mais específica as necessidades e anseios dos nossos servidores e, por conseguinte, conseguir adequar e formular políticas institucionais mais condizentes com nossa realidade.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

Ao longo dos últimos tempos, as organizações estão compreendendo a importância estratégica do fator humano no alcance dos resultados e objetivos organizacionais. Para Chiavenato (2014, p.11) “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas”. O autor ainda complementa que elas podem ser tanto a fonte de sucesso como de fracasso. Para alcançar seus objetivos, as organizações necessitam que seus colaboradores tenham as competências e habilidades necessárias, mas também que estejam dispostos e comprometidos, com ideias e soluções criativas. Esse ambiente, quando provido de fatores que propiciam a motivação, tende a fazer com que os desempenhos individuais e grupais sejam mais satisfatórios e produtivos, como enfatiza Gil (2007):

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade (GIL, 2007, p.201).

Pode-se dizer que a motivação é o principal gatilho do comprometimento. Entender

que é muito mais fácil para as organizações conseguirem colaboradores competentes do que comprometidos é o ponto chave de qualquer gestão. Por isso, Maximiano (2004), diz que a partir do momento em que as organizações conseguem entender a importância do tema motivação no ambiente de trabalho, fica mais fácil compreender os mecanismos que influenciam os altos desempenhos, indiferenças ou improdutividade por parte dos seus colaboradores.

Menezes (2009) sustenta que na medida em que as organizações se tornarem mais comprometidas e estruturadas com políticas voltadas aos seus colaboradores, maior será o comprometimento e motivação por parte dos mesmos.

Robbins (2005, p. 132), define a motivação “como o resultado da interação do indivíduo em um contexto, sendo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços para o alcance de determinada tarefa”. Para Chiavenato (2003), a motivação pode ser entendida como um estado de tensão que leva o indivíduo a algum comportamento com o objetivo de satisfazer uma ou mais necessidades. Já para Gil (2007), a motivação é uma força que tem por objetivo estimular o indivíduo a agir de alguma forma.

A motivação pode ser considerada uma força, uma disposição favorável que estimula o comportamento do indivíduo, que por sua vez, pode gerar um desempenho tanto positivo quanto negativo. Na visão de Lee e Raschke (2016), caso as organizações queiram maximizar seu desempenho organizacional é crucial a compreensão do que, de fato, motiva seus colaboradores. Neste sentido, Maximiano (2000) define motivação no trabalho como um processo pelo qual o esforço ou ação é impulsionado e que modula o desempenho profissional do indivíduo. Por isso, estudar e compreender os fatores e mecanismos que geram motivação nas pessoas é importante e estratégico para as organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Entretanto, estudar e compreender esses fatores e mecanismos que geram a motivação nas pessoas pode não ser uma tarefa fácil. Como salienta Paaís e Pattiruhu (2020), além das características individuais de cada pessoa, a motivação pode ser influenciada por fatores externos à pessoa como as características de liderança dos gestores e a cultura organizacional. Para Chiavenato (2004), os fatores internos de motivação estão sob o controle das pessoas, por outro lado, os externos estão fora do controle.

Como abordagem de teorias motivacionais, utilizaremos a classificação proposta por parte da literatura (Tabela 1), a qual as divide em teorias de conteúdo e teorias de processo. Segundo Chiavenato (2014), enquanto as teorias de conteúdo buscam compreender e explicar o que motiva as pessoas, ou seja, relacionado às necessidades internas, as teorias de processo

buscam compreender e explicar os mecanismos que geram a motivação, analisando os processos cognitivos que influenciam no comportamento dos indivíduos.

**Tabela 1:** Teorias de conteúdo e teorias de processo

| <b>Teorias de Conteúdo</b>  |                   |                                                                                                                                          |
|-----------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Teoria</b>               | <b>Autor</b>      | <b>Definição</b>                                                                                                                         |
| Hierarquia das Necessidades | Maslow - 1954     | Necessidades humanas estão organizadas e dispostas em 5 níveis. Quando uma necessidade é atendida passa-se ao nível superior.            |
| Dois Fatores                | Herzberg - 1966   | Existem 2 fatores que orientam o comportamento: higiênicos (localizados no ambiente) e motivadores (localizados no interior das pessoas) |
| ERC                         | Alderfer - 1969   | Necessidades humanas estão organizadas em 3 níveis. Quando uma necessidade é frustrada aciona-se a necessidade imediatamente inferior.   |
| Necessidades Adquiridas     | McClelland - 1961 | Necessidades humanas são aprendidas e adquiridas ao longo da vida.                                                                       |
| XY                          | McGregor - 1960   | Teoria X (visão negativa da natureza humana). Teoria Y (visão positiva da natureza humana).                                              |
| <b>Teorias de Processo</b>  |                   |                                                                                                                                          |
| Equidade                    | Adams - 1963      | Comparação de esforços e recompensas do trabalho em relação aos pares na organização.                                                    |
| Expectativa                 | Vroom - 1964      | Relação entre esforço, desempenho e resultados associados ao desempenho.                                                                 |
| Determinação de Metas       | Locke - 1968      | Objetivos desafiadores como mecanismos de motivação.                                                                                     |

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Como a pesquisa objetiva identificar e compreender os principais fatores que influenciam na motivação dos servidores do IF Sudeste MG, ela assumirá características exploratórias, pois como define Marconi e Lakatos (2010), conterà investigações de cunho empírico, objetivando a elaboração de hipóteses, aumentando a familiaridade do pesquisador com o tema e modificando ou clarificando conceitos.

Será usada uma abordagem quanti-qualitativa e o estudo de caso como método de pesquisa. Para a coleta dos dados serão usados questionários por meios eletrônicos.

Como já mencionado anteriormente a pesquisa será realizada no IF Sudeste MG. O Instituto é uma autarquia vinculada ao MEC e faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, conforme definido pela Lei 11.892/08, possuindo

autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. O campo de atuação do Instituto é na Zona da Mata Mineira e Campo das Vertentes. Seu órgão de administração central, a Reitoria, está situada no município de Juiz de Fora e que também conta com um dos campi. Além desse, o Instituto possui unidades em Barbacena, Bom Sucesso, Cataguases, Manhuaçu, Muriaé, Santos Dumont, São João del-Rei e Ubá, atuando em outras cidades como pólo de educação à distância.

O público-alvo serão os 647 servidores técnico-administrativos em educação que compõem todo o Instituto, conforme consta no Relatório de Gestão 2019. A escolha e relevância desse público se dá pelo fato que são eles que atuam nas diversas atividades-meio e proporcionam uma estrutura gerencial e administrativa fundamental para a execução das atividades-fim.

Na primeira etapa será realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, teses e revistas sobre o tema motivação, com o objetivo de aprofundar no assunto e compreender os principais conceitos e suas possíveis implicações no ambiente de trabalho.

Na segunda etapa, após a pesquisa bibliográfica, será aplicado um questionário, por meio eletrônico, com questões objetivas e abertas remetendo especificamente aos objetivos propostos. Dessa forma, é nesta etapa que se propõe a mapear e caracterizar o perfil dos servidores técnico-administrativos do IF Sudeste MG, avaliar suas percepções quanto à motivação no trabalho e identificar os fatores que influenciam positiva e negativamente na motivação no ambiente de trabalho.

Na terceira etapa, após a aplicação dos questionários, será realizado o tratamento dos dados. As respostas colhidas serão compiladas, transformadas em percentuais e analisadas, e sendo os resultados apresentados sob a forma de tabelas, gráficos e figuras.

Com base nos resultados obtidos do questionário, levando-se em consideração os pressupostos teóricos motivacionais estudados na etapa 1, espera-se poder sugerir, ao IF Sudeste MG, ações que estimulem a motivação dos servidores, potencializando os fatores positivos encontrados e minimizando os fatores negativos.

## **5. VIABILIDADE/IMPLEMENTAÇÃO**

De posse dos resultados da pesquisa, o IF Sudeste MG poderá compreender melhor o perfil dos seus servidores, suas percepções e expectativas no que se refere aos aspectos motivacionais no ambiente de trabalho, possibilitando assim, que o Instituto consiga promover e adequar políticas institucionais mais condizentes com a realidade e necessidade de seus servidores.

Por sua vez, os servidores se sentirão mais acolhidos e confortáveis sabendo que o Instituto tem o conhecimento real de suas necessidades e expectativas relacionadas ao ambiente de trabalho.

Com isso, espera-se que haja uma melhora no desempenho dos servidores, no clima organizacional e na qualidade de vida dos mesmos, contribuindo para que o IF Sudeste MG alcance seus objetivos institucionais de forma mais eficiente e exitosa.

## 6. CRONOGRAMA

| ATIVIDADES                 | 2021 |     |     |     |     | 2022 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 2023 |     |     |     |     |     |     |     |
|----------------------------|------|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|                            | AGO  | SET | OUT | NOV | DEZ | JAN  | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ | JAN  | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO |
| Reformulação do projeto    |      |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |
| Disciplinas                |      |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |
| Leitura bibliográfica      |      |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |
| Formulação do questionário |      |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |
| Aplicação do questionário  |      |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |
| Análise dos dados          |      |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |
| Redação da 1ª versão       |      |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |
| Revisão do texto           |      |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |
| Redação definitiva         |      |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |
| Defesa da tese             |      |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |

## 7. REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas**

**organizações.** 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisas.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1 ed. 7 reim. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO FEDERAL DO SUDESTE DE MINAS GERAIS. **Relatório de Gestão 2019.** Juiz de Fora: Gabinete do Reitor. Disponível em:

[https://www.ifsudestemg.edu.br/documentos-institucionais/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2019\\_compressed.pdf](https://www.ifsudestemg.edu.br/documentos-institucionais/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2019_compressed.pdf). Acesso em 05 de dezembro de 2020. LEE, M.T.; RASCHKE, R. L. Understanding employee motivation and organizational performance: arguments for a set-theoretic approach. **Journal of Innovation & Knowledge.** Volume 1, Issue 3, September-December 2016. Pages 162-169. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16000068>. Acesso em: 03 dez.2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 5. Ed. Rev e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais.** Tese de Doutorado. Bahia: UFBA, 2009. Disponível em:

[http://www.pucrio.br/pibic/relatorio\\_resumo2007/relatorios/ADM/adm\\_thiago\\_goncalves\\_medeiros.pdf](http://www.pucrio.br/pibic/relatorio_resumo2007/relatorios/ADM/adm_thiago_goncalves_medeiros.pdf). Acesso em: 22 de novembro de 2020.

PAAIS, M; PATTIRUHU, J.R. Effect of motivation, leadership and organizational culture on satisfaction and employee performance. **Journal of Asian Finance, Economics and Business.** v. 7, n. 8, p. 577-588, 2020.

PEREIRA, L. C. B. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público.** v. 49, n. 1, p. 5-42, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v49i1.360. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360>. Acesso em: 24 novembro de 2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Tradução Luciene de Oliveira da Rocha. -2 ed.-Porto Alegre: Artmed, 2008.