

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS - ESAN**

SUELEN AGUENA SALES LAPA

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
SERVIDORES DE DUAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO**

**CAMPO GRANDE - MS
2016**

SUELEN AGUENA SALES LAPA

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
SERVIDORES DE DUAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP - realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Sauer

**CAMPO GRANDE - MS
2016**

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

LAPA, Suelen Aguenta Sales. **Motivação no Serviço Público:** um Estudo Comparativo entre Servidores de duas Instituições Federais de Ensino. Campo Grande: Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2016, 100 p. Trabalho de Conclusão Final.

Documento formal, autorizando reprodução deste relatório para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Escola de Administração e Negócios e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais de publicação. Nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

O Trabalho de Conclusão Final intitulado MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE SERVIDORES DE DUAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO, apresentado por SUELEN AGUENA SALES LAPA, como exigência para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, à banca examinadora, no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, obteve conceito _____.

Campo Grande-MS, 03 de outubro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

PROF. DR. LEANDRO SAUER, Professor, UFMS/ESAN
Orientador

PROF. DR. ALBERTO DE BARROS AGUIRRE, Professor, UFMS/ESAN.
Examinador Interno

PROF^a. DR^a. MARCELINA TERUKO FUJII MASCHIO, Professora, IFMS
Examinador Externo

MA. SOFIA URT, Técnica, IFMS
Examinador Técnico

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Regina, por ser minha inspiração diária de caráter, força e trabalho. Por me apoiar e me incentivar sempre a atingir meus objetivos. E por ter me proporcionado todas as oportunidades para isso.

À minha irmã, Fabiana, por compreender meus anseios e me tranquilizar com sua experiência e serenidade.

À minha madrinha, *in memoriam*, por ter sido minha maior incentivadora e ter sempre confiado na minha capacidade.

Ao Mario, meu companheiro e amigo, por estar ao meu lado em todos os momentos dessa trajetória, pela paciência e apoio incondicional.

Aos meus familiares e amigos, por me incentivarem e compreenderem minhas ausências e momentos difíceis.

Ao meu orientador, professor Leandro Sauer, pelo tempo dedicado, pelo respeito, compreensão e paciência com minhas dificuldades.

Aos meus colegas de turma, pelo companheirismo inestimável. Em especial à Samyra, pelo tempo, pelas dicas e palavras de conforto.

À professora Thelma, pela amizade e aconselhamento.

A todos os docentes do curso, pelos conhecimentos compartilhados.

Aos dirigentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul e da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul que apoiaram a realização da pesquisa.

Aos colegas do IFMS e ex-colegas da UFMS, que dispensaram tempo respondendo ao questionário.

A todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho.

“O mais importante ingrediente na fórmula do sucesso é saber como lidar com as pessoas.”

(Theodore Roosevelt)

RESUMO

O tema motivação tem despertado o interesse de organizações que buscam melhorar o desempenho e aumentar a produtividade de seus trabalhadores, e a preocupação com esse assunto deve se estender também ao serviço público, no qual os serviços prestados aos cidadãos precisam ser ágeis e de qualidade. O objetivo da pesquisa é verificar se há diferença no grau de motivação dos servidores da área administrativa de duas instituições federais de ensino. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica abordando a motivação no trabalho, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e influência do clima organizacional na motivação. Em seguida, procedeu-se à aplicação de um questionário para coleta de dados, onde buscou-se um levantamento sociodemográfico dos participantes; investigar os fatores importantes à motivação; e, a mensuração da motivação e à avaliação do clima organizacional. A partir da análise dos dados coletados, constatou-se que os aspectos: salário, estabilidade e o trabalho em si foram mais citados como importantes pelos servidores de ambas as instituições. A avaliação do clima organizacional apontou para percepções semelhantes entre os questionados, verificando-se discrepâncias quanto à meritocracia para escolha de cargos de chefia, existência de procedimentos e normas claras, desenvolvimento profissional, treinamento, realização pessoal, responsabilidade, interesse na permanência na instituição e motivação. Os resultados da pesquisa revelaram que não existe diferença significativa no sentimento de motivação quanto ao tempo de serviço na instituição, porém, indicou possível relação com a idade e investidura em função de chefia. A pesquisa revelou ainda que, para os pesquisados do IFMS, o principal aspecto negativo da instituição são as poucas perspectivas de crescimento profissional. A partir dos resultados foram apresentadas propostas de ações para promoção de um ambiente favorável à motivação, como elaboração de regras e normas de procedimentos, desenvolvimento de políticas de treinamento, renovação da estrutura física e incentivo à capacitação.

Palavras-chave: Administração Pública, clima organizacional, IFMS, UFMS.

ABSTRACT

The theme motivation has attracted interest from organizations looking to improve performance and increase the productivity of their workers, and the concern about this subject should extend also to the public service, where the services need to be agile and have quality. The objective of the research is to observe the differences in the degree of motivation of the workers in the administrative area of two federal educational institutions. To do so, it was performed a literature review covering work motivation, Herzberg's Two Factors Theory, and the influence of the organizational climate in motivation. Then, a questionnaire for data collection was applied, to know socio-demographic survey of participants, to investigate the important factors of motivation; to measure motivation and evaluate the organizational climate. From the data analysis it was found that the aspects: salary, stability and the work itself were most frequently cited as important by both institutions workers. The evaluation of organizational climate pointed to similar perceptions among those surveyed, verifying discrepancies in meritocracy for choice of management positions, existence of procedures and clear standards, professional development, training, personal achievement, responsibility, interest in staying in the institution and motivation. The survey results revealed that there is no significant difference in the motivation feeling as to length of service in the institution, however, it indicated a possible relationship with age and management function. The survey also revealed that for the IFMS surveyed the main negative aspect of the institution are few prospects for professional growth. From the results, proposals were presented for actions to promote an environment propitious to motivation, such as formulation of rules and norms of procedures, development of training policies, renewal of the physical structure and incentive to training.

Keywords: Public Administration, organizational climate, IFMS, UFMS.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição por sexo dos servidores da Reitoria do IFMS e das Pró-Reitorias da UFMS	35
Tabela 2: Média e desvio padrão das idades dos servidores da Reitoria do IFMS e Pró-Reitorias da UFMS	37
Tabela 3: Situação familiar dos servidores da Reitoria do IFMS e Pró-Reitorias da UFMS	37
Tabela 4: Grau de Escolaridade dos servidores da Reitoria do IFMS e das Pró-Reitorias da UFMS	38
Tabela 5: Distribuição por classe dos servidores da Reitoria do IFMS	40
Tabela 6: Distribuição por classe dos servidores das Pró-Reitorias da UFMS	41
Tabela 7: Percentual de servidores com função de chefia (CD ou FG) na Reitoria do IFMS e Pró-Reitorias da UFMS	41
Tabela 8: Distribuição por tempo de serviço na instituição dos servidores da Reitoria do IFMS e Pró-Reitorias da UFMS	42
Tabela 9: Distribuição por tempo de serviço na instituição e idade dos servidores das Pró-Reitorias da UFMS	43
Tabela 10: Distribuição de frequências das respostas de Motivação para o trabalho segundo os pesquisados das duas instituições	45
Tabela 11: Frequências das respostas às questões de características do trabalho IFMS e UFMS	49
Tabela 12: Média e desvio-padrão da motivação por instituição IFMS e UFMS	52
Tabela 13: Frequência das respostas da questão “Sinto-me motivado no trabalho”, segundo pesquisados do IFMS e da UFMS	52
Tabela 14: Frequência de respostas da questão “Sinto-me motivado no trabalho” por idade no IFMS e na UFMS	53
Tabela 15: Frequência de respostas da questão “Sinto-me motivado no trabalho” por tempo de serviço no IFMS e na UFMS	54
Tabela 16: Frequência de respostas da questão “Sinto-me motivado no trabalho” em relação à posse de função de chefia no IFMS e na UFMS	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição por idade dos pesquisados no IFMS e na UFMS	36
Gráfico 2: Participação na pesquisa por setor da Reitoria do IFMS, em valores percentuais	39
Gráfico 3: Participação por setor das Pró-Reitorias da UFMS, em valores percentuais	40
Gráfico 4: Distribuição das razões para escolha do trabalho ideal segundo servidores do IFMS e da UFMS.....	46
Gráfico 5: Distribuição dos principais aspectos negativos segundo os pesquisados do IFMS e da UFMS.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores de higiene e de motivação	26
Quadro 2: Propostas de ações.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGU – Controladoria Geral da União

DIGEP – Diretoria de Gestão de Pessoas

DIRTI – Diretoria de Tecnologia da Informação

FIC – Formação Inicial e Continuada

IFMS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

MEC – Ministério de Educação e Cultura

PRAD – Pró-Reitoria de Administração

PREAE – Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis

PREG – Pró-Reitoria de Ensino de Graduação

PROAD - Pró-Reitoria de Administração

PRODI – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional

PROEN – Pró-Reitoria de Ensino

PROEX – Pró-Reitoria de Extensão

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho

PROINFRA – Pró-Reitoria de de Infraestrutura

PROPI – Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento

PROPP – Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

UEMT - Universidade Estadual de Mato Grosso

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO- PROBLEMA.....	17
2.1 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO DO SUL	18
2.2 UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	19
2.3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.3.1 Motivação no Trabalho	20
2.3.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	24
2.3.3 Influência do Clima Organizacional na Motivação	29
2.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	34
3.1 COLETA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	35
3.1.1 Resultado da Parte II – Motivação para o Trabalho	44
3.1.2 Resultado da Parte III – Clima Organizacional	47
3.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO E A SOCIEDADE.....	59
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE A – DECLARAÇÃO E TERMO DE AUTENTICIDADE	72
E DE AUTORIA PRÓPRIA.....	72
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	74
ANEXO A – CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	78
ANEXO B – ESTRUTURA DO PLANO DE CARREIRAS E CARGOS DE MAGISTÉRIO FEDERAL.....	98

1 INTRODUÇÃO

A busca por entender por que as pessoas trabalham fez com que o tema motivação tenha sido objeto de diversos estudos por diferentes áreas do conhecimento como psicologia, administração e sociologia.

As organizações têm percebido o elemento humano como fator preponderante na facilitação ou comprometimento ao cumprimento dos objetivos organizacionais, justificando-se, assim, essa procura por tentar compreender como as pessoas vivem e resolvem seus problemas no contexto de trabalho (BERGAMINI, 1996).

Inicialmente essa preocupação restringia-se à iniciativa privada, não apenas pelo bem-estar de seus funcionários, mas principalmente pela percepção de que a motivação possui influência sobre a produtividade, o desempenho, e conseqüentemente sobre o lucro (OLIVEIRA e PASSOS, 2013). Não tardou constatar que o serviço público também deve seguir os mesmos passos e buscar a melhoria contínua em seus processos e serviços entregues.

Para Vieira *et al.* (2011), os problemas crônicos em termos estruturais e conjunturais enfrentados por grande parte das entidades públicas brasileiras levam a um clima organizacional de desmotivação, insatisfação e desânimo. Gusrki (2011) concorda, ao afirmar que algumas dificuldades peculiares ao serviço público como escassez de recursos financeiros, descontinuidade na gestão, salários nem sempre atrativos, falta de benefícios, constituem-se em fatores que desestimulam o servidor.

Klein e Mascarenhas (2014) ressaltam que tem ganhado destaque o debate sobre a capacidade dos governos de atrair, reter e motivar os talentos necessários para o aperfeiçoamento do setor público, tornando-se pertinente conhecer os fatores motivacionais que afetam os níveis de retenção e satisfação de funcionários públicos.

Além disso, oportunamente, Maciel e Diniz de Sá (2007) observam que a falta de motivação não afeta somente a organização com a perda de qualidade e produtividade, mas traz conseqüências negativas também aos próprios trabalhadores, que sofrem danos à saúde física e mental, *stress*, absenteísmo e falta de comprometimento com a organização.

Gomes e Quelhas (2003) reforçam a importância da motivação para o trabalho dos servidores ao afirmarem que, no tocante aos recursos humanos, os

fatores capacidade técnica e motivação têm influência relevante sobre a eficiência e a eficácia no cumprimento da missão organizacional. Os autores afirmam, ainda, que o uso restrito da capacidade técnica em virtude da desmotivação conduz à estagnação, à deterioração e à falência organizacional.

A motivação, por sua vez, relaciona-se diretamente com o clima organizacional. Para Chiavenato (2002), quando se verifica elevada motivação entre trabalhadores, o clima organizacional se eleva, traduzindo-se em satisfação, ânimo, colaboração, etc. Do contrário, quando a motivação é baixa, o clima organizacional tende a baixar-se também, caracterizando-se por apatia, desinteresse, insatisfação, entre outros.

Souza (1978) *apud* Nunes (2012) defende que a eficiência da organização pode ser aumentada por intermédio de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, considerando-se a preocupação em oferecer serviços de qualidade como dever do servidor público em retorno ao investimento da sociedade, torna-se relevante identificar formas de promover maior desempenho do trabalhador a partir da motivação. Uma vez que as características inerentes à organização têm influência sobre a motivação, pesquisar o clima organizacional permite conhecer a percepção dos servidores sobre o ambiente e, a partir disso, prover informações que possam subsidiar a implementação de políticas fomentadoras de um ambiente favorável à melhoria do clima, com adoção de práticas administrativas que elevem a motivação ou previnam sua deterioração, a fim de aumentar a eficiência organizacional e atender às exigências da sociedade.

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar e comparar a motivação para o trabalho dos servidores que desempenham atividades administrativas, lotados na Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul e nas Pró-Reitorias da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, devido à semelhança nas atividades técnico-administrativas. Busca verificar como diferentes aspectos das instituições influenciam o nível motivacional desses servidores. O estudo possibilitará conhecer o grau de motivação geral das unidades estudadas, os aspectos indicados como maiores influenciadores da motivação dos servidores e a percepção geral dos trabalhadores sobre as instituições, de forma a apresentar importantes informações sobre como o ambiente de trabalho pode ser administrado

para melhorar o clima organizacional e, assim, contribuir com a melhoria do desempenho da instituição, trazendo benefícios aos servidores e à sociedade.

Compreendendo a importância do tema, Vieira e Cruz (2000) defendem que os integrantes do corpo funcional das instituições de ensino superior públicas somente empregarão, efetivamente, suas energias para os objetivos organizacionais se estiverem profissionalmente motivados.

A escolha pela realização de um estudo comparativo deu-se, principalmente, pela semelhança entre as missões e estruturas das instituições analisadas, fatores esses que possibilitam que se conheça quais características próprias de cada instituição influenciam positiva e negativamente na motivação de seus servidores, permitindo a troca de experiências, com adoção e manutenção de medidas que têm funcionado e mudanças em aspectos que prejudicam o clima organizacional da instituição.

Apesar da grande variedade de teorias motivacionais, a Teoria dos Dois Fatores elaborada por Frederick Herzberg foi escolhida como a teoria base para o desenvolvimento deste estudo por ser uma das teorias motivacionais que mais tem sido explorada.

Especificamente o estudo pretende:

- I. Mensurar o grau de motivação dos servidores;
- II. Avaliar os aspectos de maior influência para a motivação dos servidores;
- III. Verificar se, na percepção dos servidores, as instituições têm proporcionado um ambiente favorável à motivação;
- IV. Apontar possíveis formas de estimular a motivação dos servidores das duas Instituições;

A relevância do presente apresenta-se por a possibilitar aos gestores das instituições conhecer os anseios e expectativas dos servidores com relação ao trabalho, compreendendo os aspectos positivos e negativos da instituição, segundo a percepção dos trabalhadores. Pretende-se que as informações levantadas subsidiem a proposição de soluções para melhorar as condições de trabalho oferecidas, buscando aumentar a eficiência da instituição, melhoria da qualidade dos serviços prestados e satisfação dos servidores.

2 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

As universidades são instituições acadêmicas pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior de pesquisa, de extensão com produção intelectual institucionalizada (BRASIL, 1996).

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica, nas diferentes modalidades de ensino. (BRASIL, 2008)

Ambas as instituições são autarquias ou fundações públicas criadas por lei, vinculadas ao Ministério da Educação, e possuem autonomia financeira e administrativa, estando sujeitas à supervisão do Ministro de Estado da Educação e dos órgãos da estrutura do MEC (CGU, 2013). Possuem como missão institucional, dentre outras, executar atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico (BRASIL, 2004), por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo com a geração de conhecimento e desenvolvimento econômico, tecnológico e social.

Os Institutos Federais equiparam-se às Universidades Federais no que diz respeito à incidência das disposições que regem a regulação, a avaliação e a supervisão das instituições e dos cursos da educação superior (BRASIL, 2008), apresentando, portanto, estruturas semelhantes, estando os primeiros vinculados à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, e as segundas à Secretaria de Educação Superior.

O plano de cargos e carreiras dos cargos técnico-administrativos dos institutos e das universidades segue uma estrutura única e é regido pela Lei 11.091 de 12 de janeiro de 20015. Ao mesmo tempo, verificam-se similaridades nos planos de cargos e carreiras de magistério federal, especialmente após a regulamentação do Reconhecimento de Saberes e Competências para os docentes do ensino básico, técnico e tecnológico, que equiparou a remuneração das duas carreias.

Considerando-se que são instituições financiadas por recurso público, com a missão de oferecer serviços de qualidade à sociedade, e que seu bom desempenho passa pelo envolvimento dos servidores que nelas trabalham, torna-se relevante compreender quais aspectos podem influenciar positivamente a motivação dos

servidores, provocando melhora do desempenho organizacional e cumprimento de seus objetivos.

Visto que institutos e universidades federais têm missões e estruturas semelhantes, com planos de cargos e carreiras similares, então, mensurar o nível de motivação de seus servidores pode possibilitar o diagnóstico motivacional de cada organização, ver quais aspectos influenciam positiva e negativamente a motivação de seus servidores e, assim, realizar o intercâmbio de processos e procedimentos.

2.1 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO DO SUL

O processo de implantação do IFMS começou em 2007, com a sanção da Lei nº 11.534, que criou escolas técnicas e agrotécnicas federais. Na ocasião, foram instituídas a Escola Técnica Federal de Mato Grosso do Sul, com sede em Campo Grande, e a Escola Agrotécnica Federal de Nova Andradina.

No ano seguinte, com a reestruturação da Rede Federal, o IFMS foi criado pela Lei nº 11.892, de dezembro de 2008, com a previsão de instalação dos *campi* Campo Grande e Nova Andradina. Para que a nova instituição entrasse em funcionamento, em 2009, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) foi instituída pelo MEC como tutora do processo de implantação.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) é a primeira instituição pública federal a oferecer educação profissional e tecnológica no Estado.

O IFMS oferece cursos técnicos de nível médio, graduação, pós-graduação, educação a distância, além de qualificação profissional por meio de cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) e programas do Governo Federal, como Pronatec e Mulheres Mil.

Com *campi* em dez municípios – Aquidauana, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas – o IFMS oferta educação profissional e tecnológica nos níveis básico e superior em diferentes modalidades de ensino com inserção na pesquisa aplicada e em ações de extensão tecnológica.

A Reitoria está instalada em Campo Grande e é composta pelo Gabinete do Reitor e pelas seguintes Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Administração (PROAD), Pró-

Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI), Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) e Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (PROPI), além das Diretorias Sistêmicas de Gestão de Pessoas (DIGEP) e de Tecnologia da Informação (DIRTI), e composta, ainda, por órgãos de apoio, a saber: Auditoria (AUDIT), Procuradoria Jurídica (PROJU) e Assessoria de Comunicação Social (ASCOM), além do Centro de Referência em Tecnologias Educacionais e Educação à Distância (CREAD).

2.2 UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) teve sua origem em 1962, com a criação da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Campo Grande, na cidade de Campo Grande, que seria o embrião do ensino superior público no sul do então Estado de Mato Grosso.

Com a Lei Estadual nº 2.620 de 26.07.1966, esses cursos foram absorvidos sendo criado o Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande (ICBCG), que reformulou a estrutura anterior, instituiu departamentos e criou o curso de Medicina.

O Governo de Estado de Mato Grosso, em 1967, criou, em Corumbá, o Instituto Superior de Pedagogia e, em Três Lagoas, o Instituto de Ciências Humanas e Letras, ampliando assim a rede pública estadual de ensino superior.

A Lei Estadual nº 2.947, de 16.09.1969, integrou os Institutos de Campo Grande, Corumbá e Três Lagoas, criando a Universidade Estadual de Mato Grosso (UEMT). Em 1970, foram criados os Centros Pedagógicos de Aquidauana e Dourados e incorporados à UEMT. Após a divisão do Estado de Mato Grosso, a Lei Federal nº 6.674, de 05.07.1979, concretiza a federalização da instituição que passa a denominar-se Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

A UFMS possui cursos de graduação e pós-graduação, presenciais e a distância. Os cursos de pós-graduação englobam os cursos de especialização e os programas de mestrado e doutorado.

Além da sede em Campo Grande, onde funcionam as unidades setoriais Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), Centro de Ciências Humanas e Sociais (CCHS), Faculdade de Computação (Facom), Faculdade de Direito (Fadir), Faculdade de Medicina (Famed), Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia

(Famez), Faculdade de Odontologia (Faodo) e Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia (Faeng); Instituto de Matemática (INMA), Instituto de Química (INQUI), Instituto de Física (INFI) e Escola de Administração e Negócios (ESAN), a UFMS mantém *campi* em Aquidauana, Bonito, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Três Lagoas, descentralizando o ensino para atender aos principais polos de desenvolvimento do Estado.

Na Cidade Universitária, estão estabelecidas as Pró-Reitorias, unidades administrativas responsáveis por coordenar e dirigir as ações administrativas dos órgãos da Reitoria a elas vinculadas, em suas respectivas áreas de atuação. São elas: Pró-Reitoria de Administração (PRAD), Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis (PREAE), Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PREG), Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN), Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPP), Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA) e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (PROGEP).

2.3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.3.1 Motivação no Trabalho

Mesmo após superar as dificuldades tecnológicas e financeiras, em virtude de uma economia relativamente estável, ainda assim as empresas não conseguem atingir o sucesso esperado. As pessoas têm ganhado destaque nas ações empreendidas pelas organizações a partir da constatação de que o fracasso deve estar ocorrendo por serem elas o principal problema. Sob esse panorama, surge uma tendência de revalorização do trabalhador com aumento no interesse por compreender o comportamento das pessoas que trabalham, o que tem proporcionado um acúmulo de teorias e hipóteses a respeito da motivação (BERGAMINI, 1997a).

Entretanto, essa preocupação com o aspecto motivacional da pessoa no ambiente de trabalho é bastante recente, já que, antes da Revolução Industrial, acreditava-se que a ameaça de punição era a melhor forma de dirigir o comportamento dos trabalhadores (BERGAMINI, 2006).

Com a Revolução Industrial, no século XIX, aumentou a exigência por maior produtividade dos trabalhadores e estes por sua vez, passaram a exigir maiores recompensas. Os administradores passam a ser cobrados para desenvolverem melhores técnicas de produção e encontrar trabalhadores mais adequados às necessidades de diferentes trabalhos. Nesse cenário, Taylor, pai da Administração Científica, difundiu a ideia do homem econômico, que era exclusivamente motivado pela recompensa monetária, concebendo que o comportamento humano resultava diretamente de medidas tomadas externamente aos indivíduos, sob a sistemática de recompensas e punições (BERGAMINI, 1996). Dessa forma, ao elaborar o estudo de tempos e movimentos, ele defendia o uso de formas de controle para que os trabalhadores apresentassem níveis de produção pré-determinados, em tarefas simples e rotinizadas, ignorando qualquer outro fator de motivação diferente da recompensa financeira (BERGAMINI, 2006). A teoria do homem econômico era a base de todos os pressupostos de motivação para o trabalho (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959)

Com o tempo, soluções generalistas passam a se mostrar inoperantes, uma vez que as pessoas que trabalham não são iguais e, do mesmo modo, diferem suas respostas a padrões de tratamento (BERGAMINI, 1996). Mudanças na sociedade e a sofisticação das ciências tornaram insustentável a visão do século XIX (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Nesse cenário, em contraposição ao pensamento da Administração Científica, surge a Escola Humanista, na tentativa de encontrarem outras formas de motivação, além do aspecto econômico. Com o experimento de Hawthorne, em que diversas variáveis eram manipuladas buscando-se verificar os efeitos sobre a produtividade no local de trabalho, Mayo apresenta o conceito do homem social que precisa de um ambiente favorável para produzir mais, considerando o fator higiênico, mas também os relacionamentos. Para a Escola das Relações Humanas, o trabalhador precisa se sentir útil e importante, e o trabalho deve permitir que ele faça parte de um grupo social (BERGAMINI, 2006).

Mesmo com essa perspectiva mais humana, as pessoas continuam sendo consideradas como qualquer outro recurso do qual a organização poderia dispor e, apesar de diferentes enfoques, as pessoas continuavam a ser manipuladas no trabalho (BERGAMINI, 1997a).

Se, no início do século, buscava-se descobrir o que devia ser feito para motivar as pessoas, atualmente, a preocupação muda de foco e percebe-se que cada um traz em si suas próprias motivações, devendo-se então buscar recursos organizacionais que não reprimam as forças motivacionais inerentes às pessoas (BERGAMINI, 1997a).

O homem já não pode mais ser considerado como uma engrenagem que segue os ditames da máquina e busca adaptar-se a seu ritmo. Ele tem características próprias que devem ser respeitadas, sob pena de fracassar em sua missão produtiva. (BERGAMINI, 1996, p. 127).

A partir dessa mudança de perspectiva sobre o comportamento humano no trabalho, popularizam-se os estudos sobre o tema motivação. Apesar do surgimento de diversas teorias que buscam oferecer explicações sobre a motivação, definir seu conceito pode não ser tão simples.

A palavra motivação deriva da expressão latina *movere*, que significa mover-se em direção a algo (MATA e COLTRE, 2007). Segundo o dicionário da língua portuguesa, motivação significa ato de motivar; série de fatores, de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica, que atuam no indivíduo, determinando um dado comportamento (Dicionário Michaelis online).

Para Archer (1997, pg. 24) a motivação pode ser definida como uma "inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade)".

Maslow afirma que a motivação parte de um "desejo, carência, anseio ou falta" (MASLOW, 19--). Seguindo a ideia de Maslow, Spector (2005) apresenta a motivação como desejo de adquirir ou alcançar determinado objetivo, sendo então a motivação resultante de desejos, necessidades ou vontades.

Gooch e McDowell (1988 *apud* BERGAMINI, 1993) definem a motivação como uma força interior a cada pessoa, que pode estar ligada a um desejo, não sendo então possível motivar uma pessoa. O que se pode fazer é estimulá-la e a probabilidade de que se obtenha dela a ação desejável relaciona-se diretamente à força de seu desejo.

Em resumo, os vários conceitos apresentados têm em comum a ideia de que a motivação é uma força, estímulo ou impulso que leva o indivíduo a ter um determinado comportamento e se mover em direção a algo para satisfazer as suas necessidades.

No contexto do trabalho, a motivação pode ser interpretada como um grau de vontade individual de exercer e manter um esforço em direção aos objetivos organizacionais. (FRANCO; BENNETT; KANFER, 2002)

Maciel e Diniz de Sá (2007) afirmam que, como a motivação é um processo intrínseco, não cabe à Administração motivar seus trabalhadores, mas criar um ambiente motivador em que as pessoas busquem satisfazer suas necessidades próprias. Isso porque a vontade do trabalhador em dedicar tempo e esforço às tarefas do trabalho não dependem somente de fatores externos, mas é influenciada pela interação desses fatores com fatores únicos pessoais (FRANCO; BENNETT; KANFER, 2002).

Para Bergamini (1997b), a pessoa motivada é facilmente reconhecida como eficaz, que apresenta soluções aos problemas, além de gerar energia própria, não dependendo de ninguém para manter o comportamento. É dispensável o oferecimento de prêmios por desempenho, uma vez que a satisfação advém da realização do trabalho em si e a fonte que realimenta sua energia é endógena.

Dessa forma, compreender os fatores que influenciam a motivação das pessoas no local de trabalho pode ser bastante valioso ao possibilitar que as organizações ofereçam condições para que seus trabalhadores melhorem seu desempenho e aumentem a produtividade, de forma que os objetivos individuais e organizacionais caminhem lado a lado.

Para Bergamini (1996), a chave da solução do problema motivacional na organização reside em diagnosticar e planejar meios de satisfazer as necessidades do trabalhador, tanto no nível de aspirações psicológicas quanto no de necessidades básicas de ordem física.

Davis e Newstrom (1992) defendem que a motivação é elemento essencial ao funcionamento da organização, uma vez que nem mesmo desenvolvidas tecnologias e equipamentos de uma organização podem ser acionados e guiados senão por pessoas que estejam motivadas.

Em organizações públicas não deve ser diferente. O interesse por entender a motivação do trabalhador deve se estender também a esse setor. O servidor público tem a missão de servir ao cidadão, estando a qualidade dos serviços prestados e a satisfação do cliente atrelados ao comprometimento do servidor com seu trabalho. Entender os fatores que incentivam e motivam o servidor pode contribuir com a

promoção de um ambiente propício para sua motivação que, por consequência, tende a beneficiar a sociedade.

2.3.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg elaborou uma das teorias mais divulgadas atualmente sobre motivação a partir de seus estudos concentrados nos fatores relacionados à satisfação e à insatisfação no ambiente de trabalho (BERGAMINI, 2013).

Buscando responder à questão “o que as pessoas querem dos seus trabalhos?” Herzberg realizou uma pesquisa com aproximadamente 200 engenheiros e contadores, na qual foram solicitados a descreverem situações em que se sentiram excepcionalmente bem e excepcionalmente mal com relação ao trabalho. Os respondentes deveriam também descrever como se sentiram nas situações apresentadas e como esses acontecimentos afetaram seu trabalho (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Herzberg identificou nesse estudo que os fatores que faziam as pessoas felizes com seus trabalhos divergiam dos fatores que as faziam infelizes. Isso significa dizer que a presença de certos fatores atuaria para aumentar a satisfação no trabalho do indivíduo, mas a ausência desses fatores não necessariamente levaria à insatisfação. Inversamente, alguns fatores agiriam como “insatisfatórios” e muito pouco contribuiriam para a satisfação profissional, mas teriam potencial para fazer um empregado infeliz (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

[...] os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional. [...] O oposto de satisfação profissional não seria insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional, e não a satisfação" (HERZBERG, 1973, p. 54)

Ao analisar os dados da pesquisa, Herzberg verificou que, quando os respondentes reportaram situações no trabalho em que se sentiram felizes, frequentemente, eram descritos fatores relacionados a suas tarefas, a eventos que indicaram que eles tiveram sucesso no desempenho do trabalho e à possibilidade de crescimento profissional. Quando sentimentos de infelicidade eram reportados, eles não eram associados ao trabalho em si, mas a condições que o cercavam, que

sugeriam ao indivíduo que o contexto em que ele realizava seu trabalho era injusto ou desorganizado e dessa forma representava para ele um ambiente laboral pouco saudável psicologicamente (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

A existência de dois tipos de fatores que afetam a insatisfação e a satisfação no trabalho é a base da Teoria dos Dois Fatores e Herzberg atribuiu a eles a denominação de *fatores de higiene* e *fatores motivadores*.

Os fatores relacionados às condições e ao ambiente do trabalho foram chamados de *fatores de higiene*, uma vez que, de forma análoga à higiene médica, que opera preventivamente de forma a remover perigos à saúde do ambiente do homem, esses fatores atuam prevenindo a insatisfação com relação ao ambiente do trabalho (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Herzberg; Mausner; Snyderman (1959) acrescentam que, quando esses fatores se deterioram a níveis inferiores aos aceitáveis pelo empregado, então a insatisfação com o trabalho ocorre, facilitando o surgimento de atitudes negativas. Entretanto, o inverso não é verdadeiro. Mesmo quando o contexto do trabalho seja considerado ótimo, não haverá insatisfação, mas também não serão verificadas muitas atitudes positivas. Assim, a melhora nos fatores de higiene serviria para remover os empecilhos a atitudes positivas no trabalho.

Bergamini (1993) concorda com essa teoria ao afirmar que tais fatores não trazem satisfação, somente favorecem um bom tratamento às pessoas e mantém suas insatisfações em níveis baixos, porém não oportunizam a satisfação das verdadeiras necessidades psicológicas.

São identificados como fatores de higiene: supervisão, relações interpessoais, condições físicas de trabalho, salário, políticas da companhia e práticas administrativas, benefícios e segurança do trabalho (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Ilustrando essas considerações com um exemplo simples, segundo a Teoria dos Dois Fatores, em uma organização onde exista uma boa relação entre chefe e subordinados, o fator bom relacionamento interpessoal contribuiria somente para mantê-los não insatisfeitos, uma vez que essa situação dificilmente provocaria melhora do desempenho dos empregados. Por outro lado, caso se verificassem problemas de relacionamento entre chefia e subordinados, a insatisfação se instalaria entre os trabalhadores, podendo levar a esforços mínimos no trabalho e absenteísmo.

Bergamini (1993) defende que fatores externos às pessoas, como os de higiene, atuam como reforçadores de comportamentos, provocando reações que surgem e perduram enquanto os reforçadores positivos atuarem, não atuando como motivadores.

Enquanto os fatores de higiene não possuem o potencial de promover a satisfação dos empregados, os fatores denominados *motivadores*, que se relacionam ao conteúdo do trabalho, levam a atitudes positivas por satisfazerem as necessidades do indivíduo por autorrealização no trabalho, porém, muito pouco contribuem para a insatisfação (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959)

Para Herzberg; Mausner; Snyderman (1959), é na realização da tarefa que o indivíduo tem a possibilidade encontrar a forma e os meios de desenvolver sua criatividade, de assumir a responsabilidade e de ser independente e livre. Portanto, somente os fatores motivadores podem proporcionar satisfação no trabalho e, dessa forma, fazer com que o indivíduo sinta vontade própria de realizar a tarefa.

O Quadro 1 apresenta a classificação dos fatores entre motivadores e de higiene.

Quadro 1: Fatores de higiene e de motivação

FATORES DE HIGIENE	FATORES DE MOTIVAÇÃO
Políticas organizacionais e práticas administrativas	Realização
Supervisão	Reconhecimento
Relações interpessoais	Trabalho em si
Condições físicas de trabalho	Responsabilidade
Salário	Desenvolvimento ou progresso
Benefícios	Conteúdo do cargo
Segurança do trabalho	Autonomia
	Participação

Fonte: Adaptado de Maciel e Diniz de Sá (2007)

Os fatores motivadores identificados pelo autor são: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade, e desenvolvimento ou progresso (HERZBERG, 1997). Nota-se que tais fatores ligam-se ao conteúdo do trabalho. Por outro lado, os fatores de higiene relacionam-se principalmente ao contexto do trabalho, por vincularem-se ao ambiente em que o trabalho é realizado

A partir dessas considerações, Spector (2005) conclui que a satisfação pode ser proporcionada por fatores motivacionais, mas a ausência desses leva apenas à falta de satisfação, não à insatisfação. Os fatores de higiene, por sua vez, podem

levar à insatisfação, mas, mesmo no seu melhor grau, produzem somente falta de insatisfação, e não a satisfação.

Herzberg; Mausner; Snyderman (1959) ressaltam que deve ficar claro que ambos os tipos de fatores satisfazem as necessidades do empregado, mas, principalmente, os motivadores têm a capacidade de produzir a satisfação no trabalho. Dessa forma, quando menores as oportunidades de surgimento de fatores motivadores maior deve ser a oferta de higiene, de forma a tornar o trabalho tolerável. O autor exemplifica essa relação, citando que um homem que considere seu trabalho desafiador, excitante e satisfatório, talvez tolerará um supervisor difícil.

A teoria de Herzberg permite explicar por que, mesmo pagando-se bons salários, proporcionando-se estabilidade de emprego, cuidando-se do ambiente de trabalho e oferecendo-se vários outros benefícios adicionais, ainda assim, as pessoas não parecem estar interessadas em despendere um esforço pessoal além do mínimo necessário (BERGAMINI, 2013).

A classificação dos desejos dos trabalhadores em dois grupos (higiene e motivação) permite também distinguir as pessoas em estilos motivacionais diferentes: há pessoas que procuram manutenção, para as quais o aspecto ambiental adquire grande importância e seus interesses se centralizam em pagamento, vantagens adicionais, segurança, condições de trabalho e colegas. Por outro lado, para as pessoas que buscam motivação, a tarefa em si adquire grande significado. Buscam realização, crescimento, reconhecimento e tendem a ser bastante tolerantes com as deficiências dos fatores ambientais (BERGAMINI, 2013).

Uma vez que a motivação é um processo que ocorre internamente, a estratégia que pode ser adotada para promovê-la é, primeiramente, compreender o estilo motivacional do trabalhador e, assim, oferecer as condições adequadas para que elas potencializem seus esforços no trabalho (BERGAMINI, 2013).

Em seus estudos, Herzberg admite a importância em se promoverem boas condições de fatores de higiene como prevenção de muitos resultados negativos e baixa moral, entretanto, defende que a boa higiene não pode ser um fim em si mesma, levantando a bandeira “Higiene não é suficiente” (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

A partir desse pensamento, o autor apresenta algumas áreas em que a motivação para o trabalho pode ser fortalecida, enfatizando que um maior alcance

de objetivos se relaciona diretamente com a realização do trabalho em si (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

- Estrutura do trabalho: o trabalho deve ser reestruturado para aumentar ao máximo a habilidade dos empregados de atingir objetivos significativamente relacionados ao trabalho;
- Trabalhos mais interessantes: como é difícil prever antecipadamente o que será interessante para cada indivíduo, o trabalho em si deve ser configurado de forma a permitir que o indivíduo creia que sua realização levou ao aumento de motivação.
- Estrutura apropriada do processo de seleção: o processo deve buscar compatibilizar a capacidade de trabalho do indivíduo ao trabalho que ele deverá realizar;
- Supervisão: supervisores devem aprender a reconhecer o bom trabalho para recompensá-lo adequadamente, além de adquirir habilidades de organização e distribuição de trabalho, de forma a aumentar a possibilidade de sucesso do subordinado;
- Participação: como pode ser difícil permitir a participação individual na definição de objetivos e metas, é proposto que seja dada ao indivíduo a oportunidade de julgar como os objetivos serão alcançados;
- Programa em saúde mental: aumentar o potencial de motivação do indivíduo no trabalho é a forma mais significativa de aumentar a saúde mental da maioria das pessoas;

Para Herzberg *et al.* (1959), a adoção das medidas prescritas, provavelmente, aumentaria a variabilidade de resultados do indivíduo, porém, reconhecem que isso exigiria dos administradores mais habilidades de avaliação e controle do que lhes é exigido sob um rígido sistema burocrático.

Apesar disso, das críticas à teoria de que é aplicável somente a alguns níveis profissionais e da dificuldade de reprodução do método, Schermerhorn (2014) destaca que os conselhos do autor mantêm-se oportunos, devendo-se corrigir sempre um contexto deficiente, buscando eliminar fontes reais ou potenciais de insatisfação no exercício do cargo e certificar-se de criar fatores de satisfação no conteúdo do trabalho para maximizar as oportunidades de satisfação.

2.3.3 Influência do Clima Organizacional na Motivação

Para Kolb; Rubin; McIntire (1978) embora a compreensão sobre a motivação dos trabalhadores seja ferramenta valiosa para os gestores, não se pode dizer que a motivação é o único determinante de comportamentos. Segundo os autores, o clima organizacional também possui potencial de moldar o comportamento, e os administradores podem, por meio de políticas, procedimentos, sistemas de recompensa e estruturas criadas, influenciar expressivamente o clima motivacional de uma organização. Assim, o clima organizacional atuaria como um instrumento administrativo efetivo para integrar a motivação individual com os objetivos organizacionais (KOLB; RUBIN; MCINTIRE, 1978).

Kolb; Rubin; McIntire (1978) afirmam que, conforme descobertas de psicólogos sociais, o comportamento humano é função da pessoa e do seu ambiente. Significa dizer que o comportamento é uma função dos interesses motivacionais do indivíduo e de sua percepção sobre como esses interesses serão recompensados pelo ambiente em que se encontra, ou seja, sua percepção do clima organizacional. Com isso, o autor defende que, criando-se um clima adequado, pode-se estimular um comportamento orientado para os objetivos organizacionais pretendidos, mesmo em pessoas com pouca motivação para tal.

Para Chiavenato (2002), o clima organizacional refere-se ao ambiente interno da organização e relaciona-se intimamente ao grau de motivação dos seus participantes. Para o autor, o termo clima organizacional compreende especificamente os aspectos motivacionais do ambiente organizacional, os quais conseguem provocar diferentes espécies de motivação em seus integrantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e desfavorável quando frustra aquelas necessidades. Assume-se, portanto, que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Compartilhando o pensamento de Kolb; Rubin; McIntire e Chiavenato, Dias (2013) afirma que o clima organizacional desempenha um papel fundamental nos processos motivacionais. A vida do trabalhador é influenciada pelas políticas e procedimentos que regulam o comportamento humano na organização à qual pertence. Dessa forma, a existência de normas e procedimentos que promovam o grau de satisfação esperado pelo trabalhador, no ambiente interno da empresa,

construirá um clima organizacional que poderá caracterizar por entusiasmo, comprometimento e desenvolvimento de criatividade. Para o autor, uma elevada motivação acarreta aumento de produtividade e o alcance dos objetivos da organização.

A partir desses pressupostos, Kolb; Rubin; McIntire (1978) defendem a importância de se compreender o conceito de clima organizacional, uma vez que sua administração possibilita “manejar a motivação” dos trabalhadores. Para Martins (2008), o conceito de clima organizacional é importante por revelar como o contexto do trabalho afeta o comportamento, as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização.

Litwin (1968), citado por Santos (1999), conceitua o clima organizacional como um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, passíveis de mensuração e percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que nele vivem e trabalham, o qual exerce influência sobre a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Compartilhando desse pensamento, Santos (1999) acrescenta, porém, a variável tempo ao conceito definindo, dessa forma, define o clima organizacional como:

Uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização que é percebido pelos seus membros, influencia seu comportamento e pode ser descrito em termos de valores de conjuntos de características (ou atributos) da organização (TAGIURI *apud* SANTOS, 1999, p.28).

Para Dias (2013), o clima organizacional é a manifestação pessoal da imagem que os trabalhadores e dirigentes têm da organização à qual pertencem, e relaciona-se, diretamente, com o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades dos integrantes de uma organização. O autor acrescenta que, a partir da percepção do clima organizacional, o comportamento dos integrantes da organização adapta-se à interpretação da realidade que experimentam.

Todas as definições de clima organizacional apresentadas têm como pontos comuns a compreensão de que o clima refere-se a percepções dos trabalhadores com relação ao ambiente e a atributos que caracterizam a organização e a influência dessas interpretações da realidade organizacional no comportamento dos indivíduos.

O clima organizacional é afetado por diversos fatores, tais como política, processos de trabalho, normas e valores, estrutura, relacionamento entre os membros, comunicação, estilo de liderança, sistema de recompensas, entre outros. Todos esses aspectos devem ser considerados na busca por proporcionar um ambiente mais agradável, que promova a melhoria do comprometimento e da qualidade, da produtividade, da comunicação e estimule o bom comportamento das pessoas no ambiente de trabalho (ALVEZ; VAL; FEIJÓ, 2015).

Conhecer o clima organizacional é retratar o momento motivacional dos trabalhadores, apurando-se os pontos fortes e deficitários da organização, segundo a percepção de seus integrantes. Para Dias (2013), a pesquisa do clima organizacional provê um diagnóstico adequado da organização e constitui uma importante ferramenta para implementar intervenções necessárias, que conduzam a uma melhoria do bem-estar e maior produtividade.

As informações geradas pela pesquisa de clima organizacional podem se tornar instrumentos valiosos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006).

Hansen e Wernerfelt (1989) citam que os trabalhos de Pritchar e Karasick (1973), Litwin e Stringer (1968) e Forshand e Gilmer (1964) demonstraram como mudanças na estrutura, nos sistemas e nas práticas organizacionais alteraram as medidas de clima, e, por consequência, o desempenho individual.

2.4 Procedimentos Metodológicos

O conhecimento científico distingue-se das demais formas de conhecimento por sua característica fundamental de possibilidade de verificação. Sendo assim, a identificação dos procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir determinado conhecimento é essencial para que ele seja considerado científico, pois é isso que possibilitará sua verificação (GIL, 2008).

Segundo Gil (2008), a escolha do método depende de diversos fatores como a natureza do objeto da pesquisa, os recursos materiais disponíveis, o nível de abrangência do estudo e, especialmente, a inspiração filosófica do pesquisador.

Para alcançar os objetivos propostos pelo trabalho, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva, por estudar as características do grupo e do ambiente em estudo, com aplicação da abordagem quantitativa, que utiliza números e modelos estatísticos para explicar os dados.

A pesquisa descritiva descreve fenômenos existentes, situações presentes, compara e avalia o que está sendo feito em situações similares, buscando aclarar situações para planos e decisões futuros (GRESSLER, 2003).

De acordo com Richardson (2008), a abordagem quantitativa é, frequentemente, adotada nas pesquisas descritivas e caracteriza-se pela quantificação, tanto na forma de coleta de dados quanto no tratamento desses, pela utilização de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros.

O presente estudo iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2008), provém de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e permite ao pesquisador cobrir uma gama maior de fenômenos do que a que poderia pesquisar diretamente.

A seguir, partiu-se para a coleta de dados primários por levantamento, que Gil (2008) caracteriza como sendo a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se busca conhecer. Para a coleta desses dados, optou-se pela aplicação de um questionário por esse tipo de instrumento possibilitar o anonimato do pesquisado, assegurando maior liberdade para a expressão de opiniões (GRESSLER, 2003).

Ainda segundo a autora, o questionário é constituído de um conjunto de perguntas elaboradas com o objetivo de se obterem dados para uma pesquisa, na qual as repostas são registradas pelo participante sem o auxílio do pesquisador.

Gil (2003) sugere que, antes de ser definitivamente aplicado, o instrumento de coleta de dados seja submetido a uma prova preliminar, que evidenciará possíveis falhas na redação do questionário, devendo ser aplicado a elementos típicos do universo a ser estudado. Assim, foi realizado o pré-teste que teve como principal objetivo assegurar a validade e a precisão do instrumento.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto de três subconjuntos de questões. A primeira parte buscou identificar características referentes ao questionado e ao trabalho, composta de 10 questões. O segundo

conjunto referiu-se a questões sobre as opiniões pessoais do participante sobre motivação para o trabalho em geral, a partir dos pressupostos da teoria motivacional *framework* deste estudo, contendo 13 assertivas, com respostas em escala *Likert* de pontos, com cinco opções de resposta, cada uma correspondendo a determinado grau de concordância do respondente em relação ao que se encontrava expresso nas afirmativas (itens) do questionário, em que 1 referia-se a “Discordo Totalmente, 2 – Discordo em partes, 3- Não concordo nem discordo, 4 –Concordo em Partes e 5 – Concordo totalmente. A última parte buscou avaliar o clima organizacional da instituição, contendo 32 afirmativas com respostas em escala *Likert* de pontos, nos mesmos moldes do segundo conjunto, referentes a características organizacionais e pessoais relacionados aos pressupostos da teoria motivacional de Herzberg.

As questões da terceira parte do questionário foram elaboradas a partir de outros trabalhos científicos realizados por Domingues (2000), Carvalho (2013), Carvalho (2012) e Gualda (2013).

O instrumento de coleta foi previamente testado com 09 técnicos das Pró-Reitorias de ambas as instituições, sendo 05 do IFMS e 04 da UFMS, das classes C, D e E, para avaliação quanto à linguagem adotada e ao entendimento do seu conteúdo, tendo se revelado adequado aos fins propostos.

O plano de carreira dos técnicos-administrativos em educação é dividido em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E que se referem a conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir de alguns requisitos, como escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições (BRASIL, 2005).

O universo da pesquisa englobou todos os servidores públicos docentes e técnico-administrativos da Reitoria do IFMS e das Pró-Reitorias da UFMS. Na primeira instituição, não houve seleção de amostra, sendo realizada uma pesquisa censitária, com aplicação do questionário a todo o universo pesquisado, considerando-se o pequeno número de servidores participantes. Já para o grupo de servidores das Pró-Reitorias da UFMS, utilizou-se para seleção da amostra o processo de amostragem probabilística estratificada proporcional que, segundo Gressler (2003), é aquela na qual a população é dividida em estratos, dos quais são retirados, por meio de outro processo de seleção, os elementos componentes da amostra, em número proporcional a cada estrato, devendo cada subpopulação ter

igual possibilidade de ser selecionada, evitando-se, com isso, o risco de ter representantes de somente uma categoria.

Para o cálculo da amostra da UFMS utilizou-se a fórmula $n = n_0 / (1 + (n_0 - 1))^{-N}$.

Considerando o universo de 537 servidores lotados nas Pró-Reitorias desse órgão e um erro amostral de 7,5%, obteve-se um valor mínimo da amostra de 130 servidores.

Os questionários foram aplicados aos participantes de forma individual, entregues impressos a cada um com prazo definido para as respostas e posterior devolução.

As amostras finais utilizadas foram formadas pelos 173 servidores de ambas instituições que se dispuseram a responder os questionários, devolvendo-os, devidamente preenchidos, dentro do prazo estabelecido de 01 de junho a 30 de julho de 2016.

3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

O presente capítulo apresenta os dados obtidos com a aplicação dos questionários nas duas instituições, no período de 06 de junho a 29 de julho de 2016.

A pesquisa contou com a participação de 98 servidores da Reitoria do IFMS, compreendidos entre os 126 que compõe atualmente a Reitoria dessa instituição, correspondendo a 77% do total. A participação da UFMS contou com 75 servidores das Pró-Reitorias da UFMS, dentre os 130 selecionados na amostra. Os não respondentes de ambas instituições (28 do IFMS e 49 da UFMS) referem-se a servidores que se encontravam em férias, licença, curso, ou ainda que se recusaram a participar da pesquisa ou não retornaram o questionário durante o período da pesquisa. A Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento da UFMS não respondeu o formulário de autorização de realização da pesquisa até o início da coleta de dados, dessa forma, os 6 servidores selecionados na amostragem dessa unidade não foram submetidos à pesquisa. Também não fizeram parte do universo da pesquisa os Pró-Reitores das duas instituições, nem o Reitor do IFMS.

Dadas as grandes diferenças existentes tanto nas atividades quanto na estrutura administrativa do trabalho entre os servidores das Pró-Reitorias, que

executam tarefas da administração central, e os das unidades descentralizadas, que atuam na atividade fim das instituições de ensino, essas últimas não serão consideradas neste estudo, mas somente aqueles lotados nas Pró-Reitorias, tanto do IFMS quanto da UFMS, além das Diretorias Sistêmicas e órgãos de apoio do IFMS. Ressalta-se que a administração central de ambas instituições está instalada na cidade de Campo Grande, MS.

Os dados coletados foram consolidados com o auxílio do *software* Microsoft Excel® para Mac e a análise dos resultados foi tratada de acordo com o subconjunto das questões utilizadas, empregando-se também o *software* Minitab Express™.

Para analisar os dados dessa pesquisa, foram utilizadas as modalidades de estatística descritiva, com distribuições de frequência e média, e estatística inferencial, para descrição dos resultados dos testes de hipóteses e associação entre variáveis.

3.1 Coleta, Apresentação e Análise de Dados

A fim de analisar o perfil dos participantes do estudo, procedeu-se à elaboração de tabelas referentes à parte I do questionário, com questões demográficas, dos cargos ocupados, nível de instrução e tempo de serviço.

Inicialmente, aponta-se que, no IFMS, a pesquisa contou com o mesmo número de representantes do sexo feminino e do sexo masculino, conforme dados da Tabela 1. Na UFMS, também se observa equilíbrio em relação ao gênero dos pesquisados, não havendo diferença entre homens e mulheres na amostra (Teste Z, p-valor = 0,08). Verifica-se ainda que não houve diferença na participação entre homens e mulheres nas duas amostras pesquisadas (teste qui-quadrado, pvalor = 0,190)

Tabela 1: Distribuição por sexo dos servidores da Reitoria do IFMS e das Pró-Reitorias da UFMS

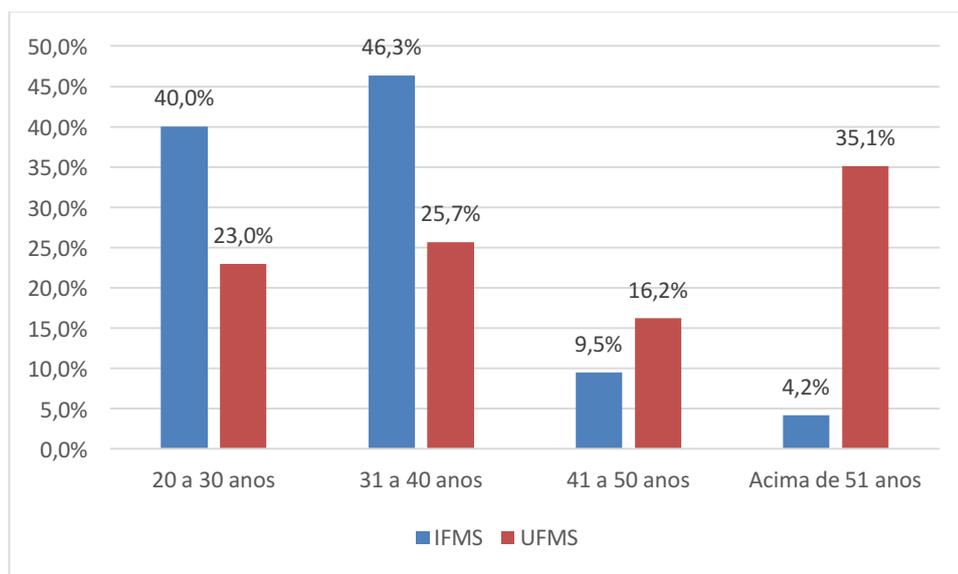
Sexo	IFMS		UFMS	
	Número	Percentual	Número	Percentual
Feminino	49	50,0%	30	40,0%
Masculino	49	50,0%	45	60,0%
Total Geral	98	100,0%	75	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

A idade dos servidores de ambas as instituições encontram-se demonstradas no gráfico 1. O teste qui-quadrado evidenciou que a distribuição dos servidores entre as faixas etárias nas duas instituições não é homogênea (p -valor = 0,000). No IFMS, verificou-se que 86,3% dos participantes situam-se nas idades entre 20 e 40 anos, dado que retrata a juventude da equipe administrativa da Reitoria desse órgão. Comparativamente à UFMS, a referida faixa representou 48,7% dos pesquisados, denotando-se, com isso, que a maior parte dos pesquisados com idades compreendidas pela faixa de 20 a 40 anos encontram-se no IFMS.

Na UFMS, não houve predominância de nenhuma faixa etária, verificando-se uma distribuição semelhante entre as idades dos pesquisados.

Gráfico 1: Distribuição por idade dos pesquisados no IFMS e na UFMS



Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

A característica jovem da equipe da Reitoria do IFMS também pode ser demonstrada a partir do cálculo da média de idade dos servidores pesquisados, conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Média e desvio padrão das idades dos servidores da Reitoria do IFMS e Pró-Reitorias da UFMS

UFMS		
Média de idade		
Sexo	IFMS	UFMS
Feminino	33,2	38,2
Masculino	33,5	45,3
Média Geral	33,3	42,5
Desvio Padrão	6,8	12,9

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

Calculando-se a média de idade dos participantes, infere-se que as médias identificadas de cada instituição apresentam significativa diferença estatística (teste t, p-valor = 0,000). Constata-se, então, que os servidores das Pró-Reitorias da UFMS apresentam idade média superior à dos servidores da Reitoria do IFMS, possivelmente decorrente do tempo de funcionamento das duas instituições (UFMS com 37 anos e IFMS com 6 anos).

Quanto à situação familiar, verificou-se que também não há semelhança entre as amostras pesquisadas das duas instituições, denotando que os percentuais de questionados casados ou em união estável e os participantes sem companheiro (solteiro/divorciado/separado/viúvo) não são iguais entre os órgãos (teste qui-quadrado, p-valor = 0,031). Conforme a Tabela 3, maior percentual de pesquisados que se declararam casados ou em união estável apresenta-se na UFMS.

Tabela 3: Situação familiar dos servidores da Reitoria do IFMS e Pró-Reitorias da UFMS

Situação Familiar	IFMS	UFMS
Casado/União Estável	47,4%	64,2%
Tem filhos e vive com eles	53,0%	55,8%
Tem filhos e não vive com eles	0,0%	18,6%
Não tem filhos	47,0%	25,6%
Solteiro/Divorciado/Separado/Viúvo	52,6%	35,8%
Tem filhos e vive com eles	16,0%	16,6%
Tem filhos e não vive com eles	8,0%	8,4%
Não tem filhos	76,0%	75,0%

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

Foi levantado, com relação ao grau de escolaridade, que, conforme dados dispostos na Tabela 4, 63,2% dos servidores do IFMS possuem pós-graduação, estando englobados servidores com Especialização, Mestrado e Doutorado. Importa salientar que nenhum cargo Técnico-Administrativo tem como exigência qualquer espécie de pós-graduação e que os docentes representam apenas 11,2% dos participantes do IFMS.

Situação similar é verificada nas Pró-Reitorias da UFMS, onde 45,4% dos questionados possuem pós-graduação. Importa registrar que, nessa instituição, também participaram da pesquisa servidores técnico-administrativos de níveis A a C (cujas escolaridades mínimas exigidas são alfabetização ou fundamental incompleto, dependendo do cargo) e que não foram verificados servidores com grau de escolaridade inferior a nível médio completo. Quando analisada em conjunto com a Tabela 6, percebe-se ainda mais a preocupação do servidor com a busca constante pela capacitação e aprendizagem, visto que 97,3% dos pesquisados são técnicos-administrativos e cujos cargos não exigem outra capacitação além do nível superior, porém, ainda assim, verifica-se um percentual considerável de servidores com pós-graduação.

O teste qui-quadrado identificou que a distribuição de frequências entre os graus de escolaridade dos pesquisados não é igual nas duas amostras (p -valor = 0,001).

Tabela 4: Grau de Escolaridade dos servidores da Reitoria do IFMS e das Pró-Reitorias da UFMS

Nível de Instrução	IFMS	UFMS
Ensino Médio Completo ou inf.	0,0%	13,3%
Ensino Superior Incompleto	5,1%	12,0%
Ensino Superior Completo	31,6%	29,3%
Especialização	45,9%	26,7%
Mestrado	15,3%	16,0%
Doutorado	2,0%	2,7%
Total Geral	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

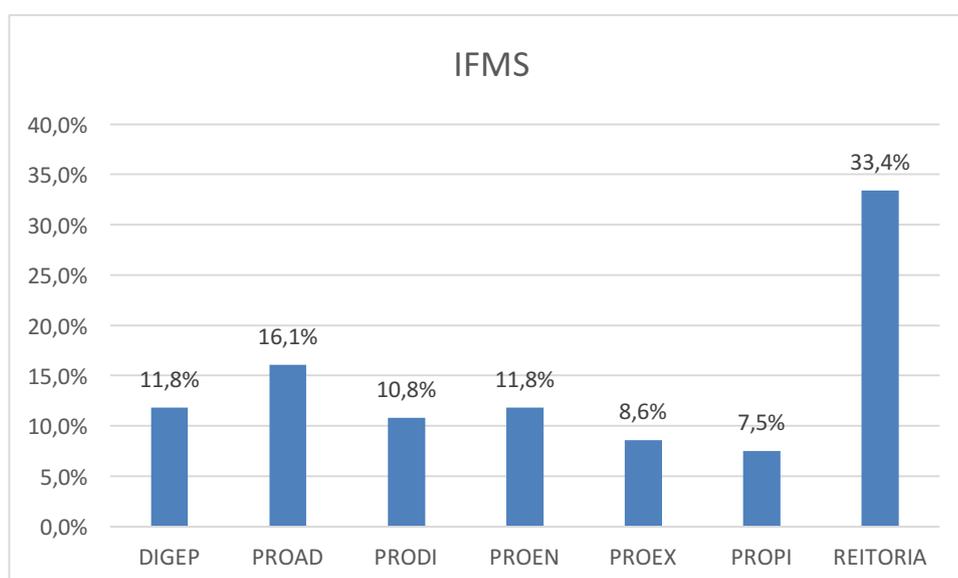
Assim como observou Espírito Santo (2015) em pesquisa realizada sobre o perfil empreendedor de servidores técnicos-administrativos de uma instituição federal de ensino superior, uma possível explicação para a busca por constante aperfeiçoamento por parte dos servidores técnico-administrativos é o incentivo à

qualificação concedido pela Lei 11.091/2005, em seu Anexo IV, que trata do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação. Segundo a legislação, a obtenção dos certificados relativos ao ensino fundamental, médio e médio profissionalizante ensejam adicionais de 10%, 15% e 20%, respectivamente, sobre o salário base quando excederem a exigência de escolaridade mínima do cargo. A capacitação no nível de graduação gera um adicional de até 25% sobre o salário base, se exceder a escolaridade mínima exigida, e mais 5% cursando-se uma especialização. Para os cargos de nível superior, a especialização gera um adicional de até 30% sobre o salário base. A aquisição de título de mestre pode proporcionar um adicional de até 52% e o de doutorado um adicional de até 75% sobre o salário base, para os cargos de nível médio e superior, caso a área de conhecimento dos cursos possua relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor.

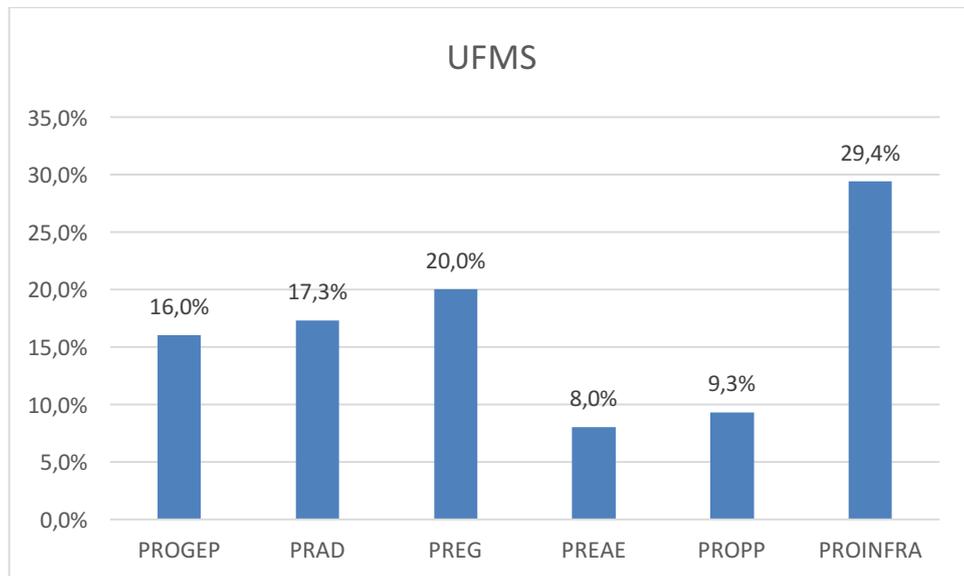
Além disso, no IFMS, a Resolução nº 54/2016 do Conselho Superior da instituição reduz 10% da carga horária semanal do servidor para capacitação nos níveis de ensino médio de capacitação básica, técnico, graduação, pós-graduação *lato sensu*, *stricto sensu* e pós-doutorado, sem necessidade de compensação, incentivando ainda mais a permanente qualificação de seus servidores.

A participação na pesquisa por setor pode ser verificada nos Gráficos 2 e 3 do IFMS e da UFMS, respectivamente.

Gráfico 2: Participação na pesquisa por setor da Reitoria do IFMS, em valores percentuais



Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

Gráfico 3: Participação por setor das Pró-Reitorias da UFMS, em valores percentuais

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

Com relação à classe dos servidores, verifica-se que, entre os técnicos-administrativos pesquisados no IFMS, as classes D e E tiveram maior representatividade (Teste Z, p-valor = 0,000).

Tabela 5: Distribuição por classe dos servidores da Reitoria do IFMS

IFMS	
Cargo	Percentual
Docente	11,4%
DII	12,5%
DIII	75,0%
Titular	12,5%
Técnico-Administrativo	88,6%
Nível C	10,8%
Nível D	49,4%
Nível E	39,8%
Total Geral	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

A situação se repete na UFMS, diferenciando-se pela presença de servidores das classes A e B, classes essas não existentes no IFMS (Teste Z, p-valor = 0,000). O teste qui-quadrado indicou que não há diferença significativa entre as frequências

das duas amostras, revelando-se que a distribuição dos servidores entre as classes é semelhante nos dois órgãos (p -valor = 0,5527).

Tabela 6: Distribuição por classe dos servidores das Pró-Reitorias da UFMS

UFMS	
Cargo	Percentual
Docente	2,7%
Associado	50,0%
Titular	50,0%
Técnico-Administrativo	97,3%
Nível A	1,4%
Nível B	1,4%
Nível C	14,1%
Nível D	49,3%
Nível E	33,8%
Total Geral	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

Considerando-se que essa pesquisa não pretendeu estudar somente os técnicos-administrativos, é interessante observar que 87,8% dos pesquisados da Reitoria do IFMS pertencem a essa categoria, enquanto, na UFMS, o percentual é também elevado, 97,3%, demonstrando que, apesar de haver docentes ocupando funções administrativas em ambas as instituições, ainda assim predomina a força de trabalho dos técnicos-administrativos nas áreas administrativas.

Quando levantado o percentual de servidores investido em alguma função gratificada (FG) ou cargo de direção (CD), verifica-se que não há diferença nas proporções das duas amostras pesquisadas (teste qui-quadrado, p -valor = 0,142)

Tabela 7: Percentual de servidores com função de chefia (CD ou FG) na Reitoria do IFMS e Pró-Reitorias da UFMS

Possui Função	IFMS	UFMS
Não	59,4%	70,3%
Sim	40,6%	29,7%
Total Geral	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

Quanto ao tempo de serviço na instituição, no IFMS, as faixas de menos de 2 anos e acima de 4 anos registraram percentuais de 37,9% cada. Considerando-se que a instituição é bastante nova, com o início de suas atividades em 2009, os servidores com mais tempo de serviço possuem apenas 6 anos de Instituto.

Tabela 8: Distribuição por tempo de serviço na instituição dos servidores da Reitoria do IFMS e Pró-Reitorias da UFMS

Tempo na Instituição	IFMS	UFMS
Até 2 anos	37,9%	20,2%
Entre 2 e 4 anos	24,2%	20,2%
Acima de 4 anos	37,9%	59,6%
Total Geral	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

Já na UFMS, instituição com 37 anos de história, percebe-se que boa parte dos participantes da pesquisa conta com longo histórico na própria instituição, uma vez que 59,6% possui mais de 4 anos de serviços dedicados à UFMS, conforme Tabela 8.

O teste qui-quadrado indicou que a distribuição de servidores por tempo de serviço entre as amostras não é semelhante, podendo-se verificar que na UFMS o percentual de pesquisados com tempo de serviço superior a 4 anos é maior que no IFMS (p -valor = 0,013). Importa registrar que, nessa categoria, há servidores com mais de 30 anos de dedicação à Universidade.

Mesmo sendo avaliados somente os percentuais registrados na UFMS verifica-se que a maioria dos pesquisados possui mais de 4 anos de serviço, ante os 40% com menos 4 anos de UFMS (Teste Z, p -valor = 0,019).

Ao analisar especificamente as informações sobre idade e tempo de serviço da amostra da UFMS, verifica-se que, do total de servidores com menos de 4 anos de instituição, 83,3% (25 servidores) têm idades entre 20 e 40 anos, conforme demonstrado na Tabela 9, o que pode indicar que a UFMS passa por uma fase de renovação de seu quadro, considerando-se o elevado percentual de servidores com mais de 20 anos de serviço dedicados ao órgão, 65,9% (29 servidores) dentre os pesquisados com mais de 4 anos de serviço, que talvez já atendam aos critérios para aposentadoria ou completarão em breve.

Tabela 9: Distribuição por tempo de serviço na instituição e idade dos servidores das Pró-Reitorias da UFMS

UFMS		
Tempo de serviço na Instituição e Idade	Número	Percentual
Até 2 anos de serviço	15	20,0%
20 a 30 anos	8	53,3%
31 a 40 anos	3	20,0%
41 a 50 anos	3	20,0%
Acima de 51 anos	1	6,7%
Entre 2 e 4 anos de serviço	15	20,0%
20 a 30 anos	7	46,6%
31 a 40 anos	7	46,6%
41 a 50 anos	1	6,7%
Acima de 4 anos de serviço	44	60,0%
20 a 30 anos	2	4,5%
31 a 40 anos	9	20,5%
41 a 50 anos	9	20,5%
Acima de 51 anos	24	54,5%
Total Geral	74	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

A análise dos dados coletados com a aplicação do questionário permitiu constatar que a Reitoria do IFMS é composta por servidores com média de idade de 32 anos, proporcionalmente dividida entre homens e mulheres, em sua maioria técnicos-administrativos, com nível de escolaridade superior ao exigido para os cargos que ocupam e boa parte possui menos de 4 anos de serviço na instituição.

Características semelhantes descrevem os servidores das Pró-Reitorias da UFMS que possuem idade média de 42 anos, composta também majoritariamente de técnicos-administrativos, com nível de escolaridade além do exigido para os cargos ocupados, apresentando como principal diferença em relação aos servidores do outro órgão o tempo de serviço na instituição.

Comparando-se o perfil dos pesquisados de ambas instituições se constata que a idade média dos servidores do IFMS é inferior à dos participantes da UFMS, além de aqueles representarem a maior parte dos declarados sem companheiros, com relação à situação familiar. Os percentuais de distribuição dos níveis de instrução também não se apresentaram homogêneos entre as amostras pesquisadas, e quanto ao tempo de serviço, encontra-se na UFMS maior número de

pesquisados com mais tempo de dedicação à sua instituição. Verificou-se ainda que os percentuais de servidores com função de chefia não variaram entre as amostras pesquisadas.

3.1.1 Resultado da Parte II – Motivação para o Trabalho

O segundo conjunto de questões do questionário aplicado objetivou identificar, por meio da análise dos fatores de higiene e de motivação propostos por Herzberg *et al.* (1959), quais são considerados mais importantes para os servidores pesquisados, buscando conhecer os desejos e interesses dos servidores com relação ao trabalho considerado por eles ideal.

A Tabela 10 apresenta o percentual de respostas dos 173 pesquisados de ambas instituições para os aspectos identificados na Teoria dos Dois Fatores, sendo os fatores de higiene: as condições físicas de trabalho, política organizacional, segurança, relações interpessoais, salário; e os fatores de motivação: desenvolvimento, trabalho em si, reconhecimento, autonomia, participação e realização.

Considerando-se a pequena variabilidade de frequências de respostas nas graduações iniciais, optou-se por reunir os pontos 1, 2 e 3 em uma única resposta: Discorda ou Indiferente, e as duas últimas (4 e 5) em outra resposta: Concorda.

Tabela 10: Distribuição de frequências das respostas de Motivação para o trabalho segundo os pesquisados das duas instituições

Nº	Afirmativas	P-valor	IFMS		UFMS	
			Discorda ou Indiferente	Concorda	Discorda ou Indiferente	Concorda
1	Boas condições físicas do local de trabalho são importantes para se trabalhar	0,380	1%	99%	0%	100%
2	Aprecio uma Instituição em que as regras e normas são transparentes e divulgadas a todos os trabalhadores, reduzindo-se a ocorrência de arbitrariedades e favorecimento	0,108	0%	100%	3%	97%
3	A estabilidade é fator importante para minha permanência em um trabalho	0,566	16%	84%	13%	87%
4	Acho importante trabalhar em uma instituição que me propicie desenvolvimento profissional	0,409	1%	99%	3%	97%
5	Aprecio a variabilidade na rotina de trabalho	0,319	18%	82%	12%	88%
6	Acho importante ter um bom relacionamento com meus colegas e com a chefia imediata	0,384	1%	99%	0%	100%
7	Estar satisfeito com a remuneração é fator importante para a minha permanência em um trabalho	0,765	11%	89%	9%	91%
8	Gosto de me sentir valorizado pelo trabalho que realizo	0,420	5%	95%	3%	97%
9	Considero importante ter autonomia para realizar meu trabalho	0,255	3%	97%	7%	93%
10	Considero importante participar na tomada de decisões pertinentes ao meu trabalho	0,630	6%	94%	8%	92%
11	Gosto de trabalhar em atividades relevantes para a instituição	0,015	8%	92%	0%	100%
12	A realização profissional é fator importante em um trabalho	0,263	3%	97%	7%	93%
13	Aprecio trabalhos que explorem meus conhecimentos e ofereçam desafios	0,826	6%	94%	5%	95%

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

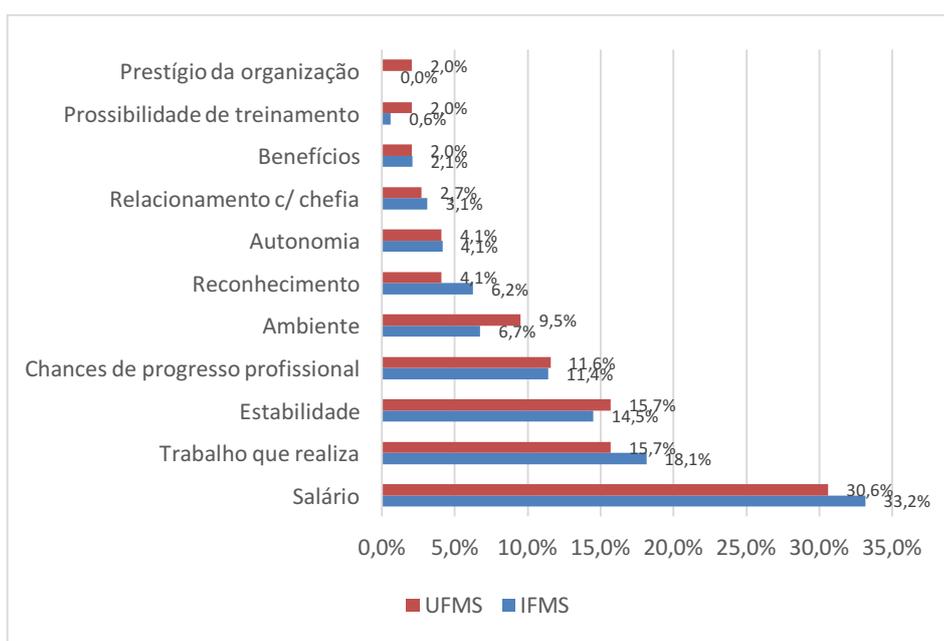
Aplicando-se o teste qui-quadrado para cada variável, verificou-se que não há diferença significativa entre respostas para ambas as amostras em 12 dos 13 itens. Dessa forma, pode-se dizer que, em geral, os pesquisados das duas instituições avaliaram a importância dos fatores questionados de forma semelhante.

Apenas a afirmativa “Gosto de trabalhar em atividades relevantes para a instituição” apresentou diferença significativa estatisticamente nas frequências de repostas das amostras pesquisadas, revelando que os participantes dos dois órgãos não avaliaram a possibilidade de desempenhar atividades relevantes para a instituição da mesma forma (Teste qui-quadrado, p -valor = 0,015).

Entretanto, importa ressaltar que, para todos os aspectos, registraram-se elevados percentuais de concordância com as afirmações, demonstrando que os pesquisados reconhecem a importância dos aspectos apresentados para o trabalho.

Quando solicitados a apontar as duas principais razões para a escolha do trabalho por eles considerado ideal, verifica-se que, no IFMS, 33% dos pesquisados indica o salário como um fator importante de escolha, seguido do conteúdo do trabalho e da estabilidade. O teste Z confirmou a diferença entre as proporções dos dois fatores mais citados, constatando-se que o salário representa a maioria das respostas para a questão no IFMS (p -valor = 0,0006).

Gráfico 4: Distribuição das razões para escolha do trabalho ideal segundo servidores do IFMS e da UFMS



Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

O mesmo questionamento, na UFMS, revela que 30,6% dos respondentes considera o salário fator importante para o trabalho ideal, seguido do conteúdo do trabalho e da estabilidade, com 15,7% cada. Assim como verificado no IFMS, o teste Z também confirmou a diferença entre os percentuais de repostas dos três fatores mais citados, demonstrando que a maioria dos pesquisados da UFMS considera o salário um dos principais fatores para a escolha do trabalho (p-valor = 0,0005).

Os dados do gráfico 4 demonstram que os servidores das duas instituições possuem expectativas semelhantes com relação às principais razões de escolha do trabalho ideal, analisando-se, descritivamente, a hierarquia dos fatores e os percentuais. O teste qui-quadrado confirmou que não houve diferença de frequências de repostas entre as amostras pesquisadas em nenhum dos fatores (p-valor = 0,657). Esses dados podem indicar que essa ordem de fatores reflete os desejos dos servidores públicos em geral, dada a surpreendente igualdade entre os resultados das duas instituições, sendo necessários estudos adicionais em outras unidades da Administração Pública para corroborar ou refutar tal pensamento.

Conhecidos os fatores avaliados como importantes na escolha de um trabalho considerado ideal, a parte III do questionário aplicado buscou verificar a percepção dos servidores de ambas as instituições com relação à instituição à qual pertencem quanto aos aspectos apresentados na seção II, cujos resultados serão apresentados no item seguinte.

3.1.2 Resultado da Parte III – Clima Organizacional

A terceira parte do questionário aplicado objetivou analisar o clima organizacional com relação às características organizacionais e pessoais do trabalho referentes aos fatores de higiene e motivação propostos por Herzberg *et al.* (1959) utilizados na segunda parte do questionário, de forma a demonstrar o sentimento das equipes de ambas instituições quanto aos seus locais de trabalho.

Considerando-se que o terceiro subconjunto de questões apresentou melhor distribuição das repostas entre os pontos 1 a 5 do que o grupo anterior, para a demonstração dos resultados a pontuação foi aglutinada de forma a contemplar três repostas, sendo, Discorda (1 e 2), Indiferente (3) e Concorda (4 e 5).

O resultado da avaliação dos servidores pesquisados com relação às suas instituições tem a seguinte distribuição de frequências:

Tabela 11: Frequências das respostas às questões de características do trabalho IFMS e UFMS

Fatores	Nº	Afirmativas	P-valor	IFMS			UFMS		
				Discordo	Indiferente	Concordo	Discordo	Indiferente	Concordo
Infraestrutura	01	A instituição onde trabalho apresenta boas condições físicas para se trabalhar	0,127	9,5%	5,3%	85,3%	26,0%	6,8%	67,1%
	04	Tenho conforto no meu local de trabalho	0,234	14,4%	4,1%	81,4%	18,9%	9,5%	71,6%
Organização Administrativa	02	Estou satisfeito com a maneira de tratamento dado pela administração para conflitos internos, queixas e problemas ou reclamações	0,248	33,7%	22,4%	43,9%	28,4%	14,9%	55,4%
	06	Os servidores são sempre informados sobre os assuntos que os afetam	0,326	32,6%	23,5%	43,9%	28,8%	16,4%	54,8%
	07	A escolha dos cargos de chefia da Instituição é feita com base na meritocracia	0,000	45,9%	27,6%	26,5%	28,8%	16,4%	54,8%
	09	Sinto-me seguro quanto à minha permanência na instituição	0,239	4,1%	12,4%	83,5%	2,7%	5,3%	92,0%
	12	Tenho regras e procedimentos claros para executar minhas atividades	0,046	25,5%	15,3%	59,2%	13,5%	9,5%	77,0%
	20	Sinto-me seguro contra arbitrariedades	0,536	28,9%	24,7%	46,4%	21,9%	30,2%	47,9%
Perspectiva	13	Tenho oportunidade de desenvolvimento profissional na instituição onde trabalho	0,009	22,7%	25,8%	51,5%	9,6%	16,4%	74,0%
	16	Pretendo permanecer na Instituição por bastante tempo	0,023	25,8%	24,7%	49,5%	14,9%	14,9%	70,2%
	17	A idéia de continuar a trabalhar na Instituição me deixa satisfeito	0,016	23,5%	24,5%	52,0%	10,8%	16,2%	73,0%
	19	Existem boas oportunidades de conquista de cargos de chefia	0,262	38,5%	34,4%	27,1%	27,0%	37,9%	35,1%
	27	A Instituição estimula seus servidores a participarem de curso de capacitação e treinamento	0,035	25,8%	14,4%	59,8%	13,5%	8,1%	78,4%
Realização	05	Meu trabalho me proporciona realização profissional	0,035	18,8%	30,2%	51,0%	13,5%	16,2%	70,3%
	14	Até agora estou muito satisfeito em trabalhar no setor	0,156	11,6%	21,0%	67,4%	5,3%	14,7%	80,0%
	15	Gosto de dar o melhor pela realização do meu serviço, mesmo sem ser solicitado	0,220	3,1%	10,2%	86,7%	1,3%	4,0%	94,7%

Continua

Fatores	Nº	Afirmativas	P-valor	IFMS			UFMS		
				Discordo	Indiferente	Concordo	Discordo	Indiferente	Concordo
Relaciona- mento	03	Existe total cooperação entre o meu grupo de trabalho	0,695	11,5%	9,3%	79,2%	14,9%	6,7%	78,4%
	18	Tenho bom relacionamento com meus colegas no trabalho	0,556	1,0%	4,1%	94,9%	1,3%	1,3%	97,4%
	24	Mantenho uma boa relação com minha chefia imediata	0,516	0,0%	4,2%	95,8%	1,4%	4,1%	94,5%
Salário	10	Considero o meu salário adequado às responsabilidades de meu cargo	0,194	35,8%	10,5%	53,7%	23,0%	13,5%	63,5%
	22	Estou satisfeito com meu salário	0,116	31,2%	25,0%	43,8%	28,8%	13,7%	57,5%
	28	Minha remuneração está de acordo com a praticada no Mercado	0,281	21,4%	25,5%	53,1%	17,6%	17,6%	64,8%
Valorização	08	Sinto-me valorizado pelo trabalho que realizo	0,665	15,5%	19,6%	64,9%	14,7%	25,3%	60,0%
	21	Tenho oportunidade de usar a minha criatividade e inovar no trabalho	0,754	18,4%	20,4%	61,2%	18,7%	16,0%	65,3%
	23	O tratamento que recebo no setor me motiva a fazer o máximo	0,485	12,4%	21,6%	66,0%	12,0%	14,7%	73,3%
	26	Meu trabalho requer de mim grande responsabilidade	0,043	5,2%	16,7%	78,1%	2,7%	5,3%	92,0%
	29	Participo na tomada de decisões pertinentes ao meu setor	0,686	20,6%	18,6%	60,8%	16,4%	16,4%	67,1%
	31	A minha organização me dá a autonomia que preciso para realizar o meu trabalho	0,407	11,2%	20,4%	68,4%	5,4%	21,6%	73,0%
Trabalho em si	11	No setor há diversificação das atividades com oportunidades de aprender e realizar novas funções	0,215	23,5%	28,5%	48,0%	29,3%	17,3%	53,4%
	30	Acho o meu trabalho interessante e nele encontro desafios.	0,773	15,3%	17,3%	67,4%	12,0%	16,0%	72,0%
	32	Tenho oportunidades de realizar tarefas compatíveis com meus conhecimentos e interesses	0,542	18,4%	20,4%	61,2%	14,7%	16,0%	69,3%
Motivação	25	Sinto-me motivado no trabalho	0,024	19,6%	22,7%	57,7%	9,3%	13,3%	77,4%

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

Verificando-se os dados da Tabela 11, percebe-se que boa parte dos aspectos questionados não apresentou diferenças significativas de respostas entre as amostras pesquisadas. Com isso, pode-se dizer que a avaliação dos participantes sobre suas instituições é similar em quase todos os fatores.

O teste qui-quadrado apontou diferenças nas frequências de respostas dos itens 5, 7, 12, 13, 16, 17, 25, 26 e 27. Dentre esses, sete referem-se a fatores de motivação, e dois a fatores de higiene, conforme a classificação da Teoria dos Dois Fatores. Significa dizer que, para esses aspectos, as opiniões dos pesquisados não são iguais estatisticamente. Essas diferenças, em geral, apontaram melhores avaliações na UFMS.

Os itens 7 e 12, que se relacionam à organização administrativa, apresentaram maiores percentuais de concordância na UFMS. Depreende-se, com isso, que a percepção dos pesquisados do IFMS com relação à meritocracia para a escolha de cargos de chefia e a existência de procedimentos e regras claros é menos otimista nesse órgão do que a dos participantes da outra instituição. Ressalta-se que os itens 7 e 19, que se referem à conquista de cargo de chefia, apresentaram, no IFMS, os menores percentuais de concordância entre todos os aspectos questionados, o que pode indicar insatisfação dos servidores desse órgão quanto aos critérios de escolha dos cargos de chefia e à perspectiva de se conquistar uma função. Ainda, é compreensível a disparidade na avaliação do item 12 entre as duas instituições, dado que o Instituto é um órgão bastante jovem, em que os procedimentos, normas e regulamentos não se encontram plenamente estabelecidos e estão em processo de formulação.

A possibilidade de desenvolvimento profissional e de treinamento (itens 13 e 27), também registraram maiores percentuais de respostas positivas na UFMS.

A percepção de que o trabalho proporciona realização pessoal (item 5) e exige dos trabalhadores responsabilidade para o desenvolvimento das atividades (item 26) foi mais expressiva na UFMS. Essa análise pode indicar que, no IFMS, os servidores não sentem que realizam atividades importantes, e ainda, que não têm delegada a eles a responsabilização apropriada por parte da instituição para o desempenho do trabalho.

Os dados revelaram ainda que os servidores do IFMS demonstraram menor concordância com a permanência prolongada na instituição, questionada nos itens 16 e 17. Uma possível explicação para esse resultado é justamente a característica

jovem da instituição. A geração Y, formada de pessoas nascidas entre 1980 a 2000, está em constante busca de um lugar onde se sinta satisfeita e tenha oportunidades de crescimento. Diversos conceitos do ambiente de trabalho foram descartados por essa geração, inclusive a valorização do emprego em longo prazo em uma só empresa. Atualmente, são valorizadas pessoas que buscam inovar e crescer, mesmo que isso signifique diversas trocas de emprego (MELO; SANTOS; SOUZA, 2013). O item 25 da terceira parte do questionário, que buscou mensurar o grau de motivação dos servidores das duas instituições pesquisadas, revelou as informações apresentadas nas tabelas a seguir:

Tabela 12: Média e desvio-padrão da motivação por instituição IFMS e UFMS

INSTITUIÇÃO	Média	Desvio Padrão
IFMS	3,5	1,11
UFMS	3,9	1,01

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

Calculando-se o valor médio das respostas para o item “Sinto-me motivado no trabalho” verifica-se que as médias identificadas de cada instituição apresentam significativa diferença estatística, inferindo-se, portanto, que o valor médio de motivação dos pesquisados da UFMS é maior que do IFMS (teste t, p-valor = 0,007).

Adotando-se a escala de 1 a 5, em que: entre 1 e 1,5 - Discordo Totalmente, entre 1,6 e 2,5 - Discordo, de 2,6 a 3,5 - Indiferente, entre 3,6 e 4,5 - Concordo e entre 4,6 e 5 - Concordo Totalmente, seria possível dizer que a avaliação da UFMS corresponderia a “Concordo com a afirmação”, enquanto que no IFMS a resposta ficaria próximo de “Indiferente”.

A tabela a seguir apresenta a distribuição da frequência das respostas das duas instituições para a questão supracitada:

Tabela 13: Frequência das respostas da questão “Sinto-me motivado no trabalho”, segundo pesquisados do IFMS e da UFMS

INSTITUIÇÃO	Discorda	Indiferente	Concorda
IFMS	19,6%	22,7%	57,7%
UFMS	9,3%	13,3%	77,4%

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

A frequência de respostas positivas no IFMS registrou 57,7%, enquanto na UFMS o percentual atingiu 77,4%. O teste qui-quadrado identificou que as frequências de repostas das amostras pesquisadas são diferentes, percebendo-se, portanto, que mais servidores da UFMS se declararam motivados em comparação aos percentuais do IFMS (p-valor = 0,024).

Buscando analisar se a diferença no grau de motivação entre as duas instituições é influenciada por alguma das características referentes ao perfil das amostras, identificadas na parte I do questionário, foram feitas associações entre características como idade, tempo de serviço e função de chefia, que diferiram entre as instituições, e o grau de motivação.

Inicialmente, relacionou-se a idade à motivação. A tabela a seguir apresenta a distribuição das respostas para a questão “Sinto-me motivado no trabalho” dos pesquisados dos dois órgãos, classificadas por faixa etária. Aplicando-se o teste qui-quadrado para cada faixa etária, descobriu-se que não houve diferença entre as respostas das duas amostras estudadas. Esse resultado permite inferir que os servidores de mesmas faixas etárias avaliaram seu estado motivacional da mesma forma nos dois órgãos.

Diferentemente, relacionando-se as respostas dos dois órgãos, de todas as faixas, ao sentimento de motivação, verifica-se que as respostas não são semelhantes, o que indica uma relação entre as variáveis (teste qui-quadrado, p-valor = 0,000). Quando analisadas as instituições, separadamente, o teste apresenta resultados diferentes revelando diferenças na UFMS (p-valor = 0,012) e semelhança no IFMS (p-valor = 0,106). Tais resultados podem significar que a idade na UFMS influencia o nível motivacional, o que não ocorreria no IFMS.

Tabela 14: Frequência de respostas da questão “Sinto-me motivado no trabalho” por idade no IFMS e na UFMS

Faixa Etária	Pvalor	IFMS			UFMS		
		Discorda	Indiferente	Concorda	Discorda	Indiferente	Concorda
20 a 30 anos	0,185	26,3%	29,0%	44,7%	5,9%	29,4%	64,7%
31 a 40 anos	0,740	14,0%	20,9%	65,1%	21,0%	15,8%	63,2%
Acima de 40 anos	0,673	7,7%	7,7%	84,6%	5,3%	2,6%	92,1%
		19,6%	22,7%	57,7%	9,3%	13,3%	77,3%

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

*As faixas 41 a 50 anos e acima de 51 anos foram juntadas para possibilitar a aplicação do teste qui-quadrado, considerando-se que, na última faixa, havia frequências inferiores a 1.

Considerando-se que o tempo de serviço na instituição revelou-se diferente entre as amostras, foi levantada a hipótese de essa característica influenciar o nível de motivação do servidor. A relação entre tempo de serviço e motivação encontra-se demonstrada na Tabela 15.

Tabela 15: Frequência de respostas da questão “Sinto-me motivado no trabalho” por tempo de serviço no IFMS e na UFMS

Tempo de serviço	Pvalor	IFMS			UFMS		
		Discorda	Indiferente	Concorda	Discorda	Indiferente	Concorda
Até 2 anos	0,378	20,0%	25,7%	54,3%	6,7%	20,0%	73,3%
De 2 a 4 anos	0,084	8,7%	39,1%	52,2%	13,3%	6,7%	80,0%
Acima de 4 anos	0,086	27,8%	11,1%	61,1%	9,1%	11,4%	79,5%
		19,6%	22,7%	57,7%	9,3%	13,3%	77,3%

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

Verificou-se, a partir dos dados coletados, que não há diferença significativa entre as frequências de respostas das duas amostras entre as faixas de tempo de serviço para a questão “Sinto-me motivado no trabalho”. Pode-se deduzir, portanto, que o sentimento de motivação é semelhante nos dois órgãos nas faixas de tempo de serviço estabelecidas.

Quando analisadas as repostas dos dois órgãos, de todas as faixas de tempo de serviço com relação à motivação, identifica-se que não há diferença entre as amostras, indicando que não há relação entre o tempo dedicado à instituição e o grau motivacional (Teste qui-quadrado, p-valor = 0,212). O mesmo ocorre ao analisarem-se as instituições separadamente (Teste qui-quadrado, p-valor = 0,107 IFMS e p-valor = 0,811 UFMS).

Considerando-se a alta frequência de respostas para o fator salário como uma das principais razões para escolha do trabalho ideal, na parte II do questionário, procedeu-se a uma análise de relação entre a posse de função de chefia e a motivação, demonstrada na tabela a seguir:

Tabela 16: Frequência de respostas da questão “Sinto-me motivado no trabalho” em relação à posse de função de chefia no IFMS e na UFMS

“Sinto-me motivado no trabalho”	Pvalor	IFMS			UFMS		
		Discorda	Indiferente	Concorda	Discorda	Indiferente	Concorda
Não	0,039	28,1%	26,3%	45,6%	7,7%	15,4%	76,9%
Sim	0,628	7,9%	15,8%	76,3%	13,6%	9,1%	77,3%
		19,6%	22,7%	57,7%	9,3%	13,3%	77,3%

Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

Percebe-se que, entre os servidores que não possuem função de chefia, houve diferença de frequências entre as respostas de ambas as amostras. Isso significa que mais servidores na UFMS que não possuem função gratificada concordam com a afirmativa “Sinto-me motivado no trabalho” comparando-se aos pesquisados do IFMS (p-valor = 0,039). Essa informação pode indicar que, no IFMS, o fato de não possuir função afeta mais a motivação do que na UFMS.

Entre os pesquisados que possuem função, não se verificou diferença significativa nas respostas entre as duas instituições (Teste qui-quadrado, p-valor = 0,628). Conclui-se, então, que o sentimento de motivação é o mesmo entre os pesquisados que possuem função nos dois órgãos.

Quando analisadas as instituições separadamente, o teste qui-quadrado indica que, no IFMS, os percentuais de concordância com a afirmação do item 25 não são iguais entre os pesquisados que possuem função e os que não a possuem, indicando que a função de chefia pode representar um fator importante na motivação do servidor neste órgão (p-valor = 0,008). Percebe-se, a partir dessa informação, que, no IFMS, investidura em função de chefia tem relação com a motivação do servidor.

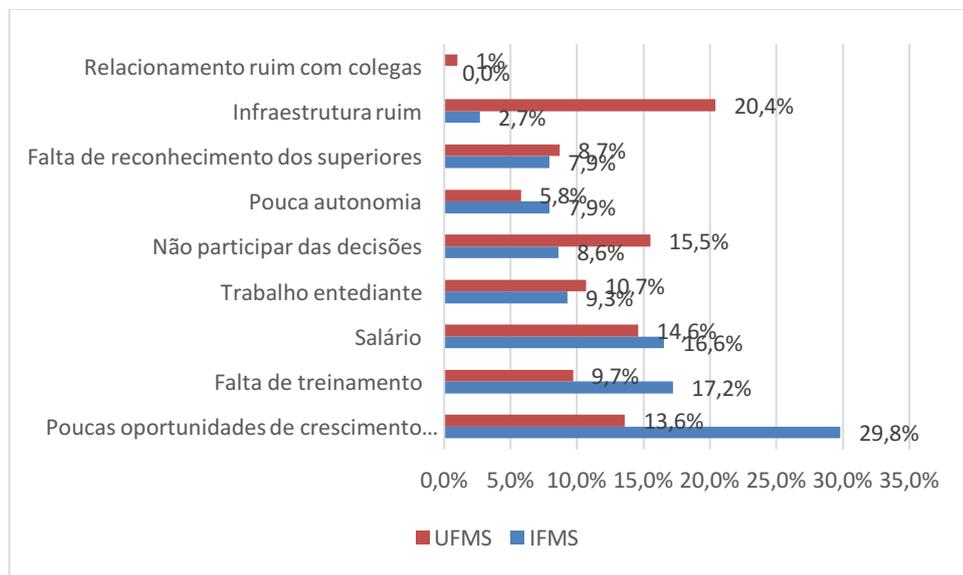
Apesar de esse resultado indicar divergência com a teoria de Herzberg Campbel *et al.* (1970) citado por Layman e Guyden (2000) explicam que um fator higiênico pode ser motivador se estiver relacionado à realização de um objetivo desejado. Os autores citam como exemplo uma promoção, considerada um fator de higiene, que pode elevar a motivação por representar um *status* de prestígio, se esse é um objetivo do trabalhador.

Diferentemente, na UFMS, não se verifica diferença significativa entre as proporções de respostas positivas para a questão entre os servidores que possuem função gratificada e entre os que não a possuem (Teste qui-quadrado, p-valor = 0,597). Pode-se dizer, portanto, que, na UFMS, não há relação entre a motivação e a investidora em cargos de chefia.

Em uma análise geral, é interessante observar que, nos fatores em que foram observadas discrepâncias nos percentuais de respostas das amostras pesquisadas com relação à terceira parte do questionário, constata-se que a UFMS apresentou percentuais de concordância mais elevadas que o IFMS em todos os aspectos. Depreende-se, com isso, que os servidores da UFMS avaliaram melhor boa parte dos aspectos organizacionais que os servidores do IFMS.

Quando solicitados a apontar os dois principais aspectos negativos de sua instituição, verifica-se que a distribuição das repostas não seguiu a mesma sequência entre as instituições:

Gráfico 5: Distribuição dos principais aspectos negativos segundo os pesquisados do IFMS e da UFMS



Fonte: Dados coletados pela autora no período de junho-julho/2016

Comparando-se as frequências de respostas das duas instituições, constata-se que há diferença entre as amostras pesquisadas, confirmando que as percepções sobre os aspectos negativos dos órgãos são diferentes para os participantes (teste qui-quadrado, p-valor = 0,000).

O teste Z permitiu inferir que a maior parte dos pesquisados do IFMS considera que a instituição oferece poucas oportunidades de crescimento profissional (p-valor = 0,0091). Tal resultado contraria o pensamento de Salles e Nogueira (2010) *apud* Carvalho (2013) que afirmam que os trabalhadores que ingressam no serviço público não focam o desenvolvimento profissional e sim, a estabilidade ocupacional proporcionada pela forma em que são estruturados os planos de cargos e carreira do serviço público. Essa percepção não é compartilhada pelos servidores da UFMS, onde o percentual de respostas para esse aspecto foi menor, de apenas 13,6% frente aos 29,8% registrados no IFMS.

Na UFMS, não se verificou diferença significativa na frequência de respostas entre os quatro aspectos com maiores percentuais de respostas, não sendo então possível identificar a predominância de nenhum aspecto considerado negativo na opinião dos pesquisados da universidade.

Entretanto, é possível refletir sobre alguns pontos interessantes com relação a essa questão, quando comparados os dados de ambas as instituições.

Verificam-se discrepâncias entre os percentuais de repostas indicando o item “Infraestrutura ruim” como principal aspecto negativo entre as instituições, indicando que o descontentamento com esse fator na UFMS é maior do que no IFMS. Essa diferença possivelmente decorre da juventude do Instituto, que possui móveis e equipamentos novos, com prédios recém-inaugurados e ferramental de trabalho com pouco tempo de uso, em contraposição à situação verificada na universidade, onde as instalações já contam com décadas de utilização. Segundo a teoria de Herzberg, a infraestrutura é considerada fator de higiene, uma vez que se relaciona ao ambiente em que o trabalho é realizado. Apesar de não influenciar a motivação, possui potencial de produzir insatisfação no trabalhador.

O aspecto capacitação também apresentou disparidades nas frequências de respostas das amostras. Verificou-se que a frequência de indicação do item “falta de treinamento” como principal aspecto negativo foi maior no IFMS. É possível lançar algumas luzes em relação a essa percepção. A UFMS instituiu o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFMS, para capacitação do corpo técnico administrativo, que é amplamente divulgado e contribui tanto com o desenvolvimento profissional quanto com a progressão funcional dos servidores dessa categoria. A capacitação docente é regulamentada pela Resolução nº 151/2014 do Conselho de

Pesquisa e Pós-Graduação. Além disso, é importante considerar que os servidores da UFMS, como têm vários anos de serviço na instituição, ficaram mais tempo expostos aos incentivos de treinamento.

Diferentemente, os servidores do IFMS têm pouco tempo de serviço, sendo possível que nem todos tenham tido, ainda, oportunidade de participar de treinamentos específicos de suas atividades. Atento a essa questão, o Instituto criou a Coordenação de Desenvolvimento e Qualidade de Vida, ligada à Diretoria de Gestão de Pessoas, que é responsável pelo oferecimento e divulgação de cursos, palestras e eventos. Foram instituídos nesse órgão o Plano Institucional de Capacitação, o regulamento de concessão de afastamento para capacitação docente e o regulamento de concessão de carga horária aos servidores estudantes, buscando incentivar a capacitação dos servidores. Entretanto, percebe-se que há ainda espaço para o desenvolvimento de ações, como um programa consolidado de treinamento, com um plano anual de cursos oferecidos na própria instituição, voltados às necessidades específicas dos setores, que poderia contribuir com uma melhor percepção dos servidores quanto ao incentivo do órgão à capacitação.

A percepção dos participantes de ambas as amostras com relação ao salário pode ter se revelado semelhante por compartilharem o mesmo Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal para os docentes e o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação para os técnico-administrativos, regulamentados pelas Leis nº 12.772 de 28/12/2012 e nº 11.091 de 12/01/2005, respectivamente.

É interessante também constatar que a indicação do fator relacionamento ruim com os colegas como aspecto negativo é quase inexistente em ambas as amostras.

A partir da análise do segundo e do terceiro conjuntos de questões, infere-se que, em ambas as instituições pesquisadas, os aspectos destacados como desejáveis para o trabalho ideal foram salário, trabalho que realiza e estabilidade, demonstrando que se preocupam, principalmente, com os fatores higiênicos identificados por Herzberg.

Quando consideradas as percepções dos servidores com relação às características organizacionais e pessoais de suas instituições, verifica-se que se assemelham as avaliações de ambas as amostras estudadas para grande parte dos fatores questionados. Apresentaram discrepâncias entre as duas instituições as

frequências de repostas quanto aos fatores realização profissional, meritocracia para a escolha de cargos de chefia, existência de procedimentos e regras claras, desenvolvimento profissional, permanência na instituição, reponsabilidade, treinamento e motivação, tendo todos esses aspectos obtido melhores avaliações na UFMS. Essa percepção mais otimista dos pesquisados quanto aos aspectos da UFMS é coerente com o grau de motivação identificado nesta instituição, que apresentou um valor médio superior ao do IFMS.

O grau menor de motivação registrado no IFMS encontra respaldo na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, uma vez que sete dos nove fatores que registraram avaliação inferior à da UFMS referem-se àqueles que, segundo o autor, são os que possuem capacidade de influenciar a motivação.

Apesar disso, o autor ressalta a importância de se manterem os fatores de higiene sob constante vigilância, buscando-se sempre reduzir ou, até mesmo, eliminar possíveis chances de insatisfação por parte dos trabalhadores e, conseqüentemente, remover empecilhos a atitudes positivas no trabalho.

Quando relacionados o sentimento de motivação a algumas características pessoais dos servidores pesquisados, verificou-se que o fator idade pode representar alguma influência na motivação dos servidores na UFMS enquanto no IFMS somente a investidura em função de chefia apresentou relação com a motivação.

A identificação dos aspectos negativos apontados pelos participantes dos dois órgãos pode revelar oportunidades de intervenção organizacional de forma a melhorar o ambiente de trabalho, elevando-se o nível de bem-estar dos membros da instituição.

3.2 Contribuições para a Organização e a Sociedade

O presente estudo mostrou-se relevante para a caracterização do perfil dos servidores da área administrativa do IFMS e da UFMS, em especial, das suas Pró-Reitorias, além de revelar quais fatores influenciam a motivação e qual a percepção dos pesquisados com relação ao clima organizacional da sua instituição de trabalho.

Espera-se que as informações apresentadas neste estudo possam subsidiar a administração a criar climas que favoreçam a motivação individual, o desempenho, a

criatividade e satisfação do pessoal, ao compreender a importância de se valorizar o recurso mais valioso de uma organização, que são as pessoas.

Neste sentido, a pesquisa trouxe benefícios à área de gestão de pessoas ao apresentar a percepção dos servidores públicos a respeito, tanto dos fatores motivacionais, quanto dos aspectos positivos e negativos de cada instituição, oferecendo perspectivas de utilização das informações geradas no diagnóstico e intervenção organizacional, buscando aumentar a eficiência da instituição, melhoria da qualidade dos serviços prestados e satisfação dos servidores.

A seguir, são apresentadas, no Quadro 2, algumas propostas de ações buscando-se valorizar os recursos humanos e reduzir fontes de insatisfação, face aos resultados obtidos com a pesquisa:

Quadro 2: Propostas de ações

Diretrizes	Ação Prioritária	Meios de Implementação	Atores Envolvidos
- Estruturação de um sistema de regulamentos, regras e normas que normatizem os procedimentos do IFMS e contribuam com a celeridade e padronização de processos.	- Elaboração de regras e normas de procedimentos, com ampla divulgação no IFMS.	- Levantamento das necessidades de regulamentos em todas as unidades; - Criação de comissões específicas para o estudo dos assuntos; - Revisão periódica dos regulamentos existentes.	- Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, chefes de setores, servidores.
- Potencialização da força de trabalho no IFMS.	- Desenvolvimento de uma política de treinamentos e capacitações de docentes e técnicos-administrativos.	- Criação de um calendário anual de cursos. - Realização de parcerias com outras instituições que oferecem cursos de capacitação.	- Diretoria de Gestão de Pessoas.
- Aprimoramento da infraestrutura da UFMS.	- Promoção da renovação da estrutura física da UFMS, considerando-se as instalações e o ferramental de trabalho, conforme a viabilidade orçamentária.	- Levantamento das necessidades de equipamentos, reparos e substituições do ferramental de trabalho; - Listagem das necessidades de manutenção em imóveis; - Elaboração de plano de atendimento às demandas;	- Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento, Pró-Reitoria de Infraestrutura.
- Desenvolvimento dos recursos humanos no IFMS e na UFMS.	- Proposição de estudos para adoção de sistematização de processos seletivos para cargos comissionados no IFMS e na UFMS.	- Criação de comissão para estudo do assunto;	- Reitoria, Diretoria de Gestão de Pessoas, Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação, servidores, no IFMS.
	- Incentivar a capacitação e a qualificação do servidor.	- Oferecimento de cursos com cargas horárias compatíveis com as exigidas para progressão; - Reserva de vagas em cursos de especialização, mestrado e doutorado oferecidos pela instituição; - Concessão de horário especial ao servidor estudante;	- Reitoria, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, servidores, na UFMS.

Fonte: a autora, 2016.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar e comparar a motivação para o trabalho dos servidores da área administrativa de duas instituições federais de ensino. Buscou-se também, além da caracterização do perfil dos servidores das instituições pesquisadas, conhecer seus anseios e avaliar suas percepções com relação aos seus ambientes de trabalho

A pesquisa no IFMS contou com a participação proporcional de homens e mulheres, com idades entre 20 e 40 anos, apresentando, em sua maioria, nível de escolaridade acima do exigido para o cargo ocupado e maioria de técnicos-administrativos. Na UFMS, verificou-se média de idade ligeiramente superior à do IFMS, apresentando diferença com relação ao tempo de serviço na instituição, sendo que 62,1% no IFMS têm até quatro anos de serviço e, na UFMS, 59,6% possuem acima de quatro anos.

Constatou-se que os servidores de ambas as instituições têm os mesmos desejos e buscam os mesmos fatores no trabalho ideal, sendo salário, estabilidade e o trabalho em si. Mesmo as avaliações dos órgãos tendo se mostrado bastante semelhantes, os servidores da UFMS apresentaram avaliações positivas ligeiramente maiores para todos os aspectos nos quais foram detectadas discrepâncias entre as amostras, inclusive quanto ao sentimento de motivação.

Quanto ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que foi “mensurar o grau de motivação dos servidores”, verificou-se que 57,7% dos participantes do IFMS concordou com a afirmativa 25 “sinto-me motivado no trabalho”, sendo registrado o percentual de 19,6% de discordância, com média 3,5, referindo-se à resposta “Indiferente”. Na UFMS, o percentual de respostas positivas para a mesma afirmativa foi de 77,4%, enquanto a discordância apontou o percentual de 9,3%, apresentando média 3,9, que se relaciona à resposta “Concordo”.

Em relação ao segundo objetivo da pesquisa, “avaliar os aspectos de maior influência para a motivação dos servidores”, constatou-se que não houve diferença significativa entre as respostas dos participantes de ambas as instituições para a maioria dos fatores analisados.

Somente a afirmativa “Gosto de trabalhar em atividades relevantes para a instituição” registrou diferença entre as frequências de respostas das amostras, revelando que, para os pesquisados do IFMS, trabalhar em atividades relevantes

para a instituição é considerado menos importante do que para os participantes da UFMS.

Quando solicitados a apontar 2 (duas) principais razões pelas quais escolheriam um trabalho considerado ideal, os fatores mais citados foram salário e estabilidade, dentre os fatores higiênicos, e o trabalho em si, dentre os motivadores.

Essa questão também não apresentou diferenças significativas entre as respostas de ambas as amostras, compreendendo-se que os pesquisados possuem as mesmas opiniões quanto às principais razões de escolha de um trabalho considerado ideal. Tal resultado pode indicar uma tendência à hierarquia de motivos identificada nos resultados representar os desejos dos servidores públicos em geral, sendo necessárias outras pesquisas para verificar tal hipótese.

Quando o fator salário é o mais citado pela maioria dos pesquisados de ambas as instituições, é preciso considerar que, apesar de representar um aspecto fundamental para a escolha do trabalho, não significa concluir que ele eleva a motivação. Os servidores, possivelmente, estão no serviço público justamente por lá encontrarem esses fatores por eles considerados importantes para a escolha de um trabalho ideal. Porém, analisando-se esses resultados à luz da teoria de Herzberg, é possível compreender baixos níveis de motivação no serviço público: a obtenção de garantias como bons salários e estabilidade, oferecidas pela administração pública, são fatores de higiene, logo, não teriam potencial para satisfazer o trabalhador, mas tão somente de evitar sua insatisfação.

No tocante ao terceiro objetivo deste estudo, “verificar se, na percepção dos servidores, as instituições têm proporcionado um ambiente favorável à motivação”, o terceiro conjunto de questões do questionário aplicado buscou analisar o clima organizacional da instituição do pesquisado a partir das características relacionadas aos fatores de higiene e de motivação identificados por Herzberg.

Observando-se os dados da terceira parte, percebe-se que as avaliações dos pesquisados sobre suas instituições assemelharam-se em boa parte dos aspectos analisados.

Discrepâncias entre as respostas das amostras foram verificadas quanto às questões: meritocracia para escolha de cargos de chefia, existência de procedimentos e normas claras, desenvolvimento profissional, treinamento, realização pessoal, responsabilidade, interesse na permanência na instituição e

motivação. Os dois primeiros referem-se a fatores de higiene, sendo os sete últimos relacionados a fatores de motivação.

Os resultados encontrados na UFMS coadunam com os argumentos da Teoria dos Dois Fatores, uma vez que se verifica um alto percentual de respostas positivas à questão “sinto-me motivado no trabalho”, que resultou no valor médio próximo de 4. Ao mesmo tempo, percebe-se que, para todos os aspectos em que se verificaram diferenças de respostas em relação ao IFMS, a universidade recebeu as melhores avaliações. A constatação de que tanto o nível motivacional quanto os demais aspectos na universidade apresentaram, em geral, notas mais positivas parece indicar que o maior tempo de serviço na instituição, que se relaciona diretamente ao avanço da idade, exerce alguma influência sobre as percepções dos servidores quanto às características do ambiente laboral, por terem menos expectativas com relação ao trabalho. Dessa forma, poder-se-ia dizer que, considerando-se que a história da universidade é bem anterior à do instituto, encontraram-se indícios de que o tempo de existência da instituição pode influenciar a avaliação do clima organizacional.

Constata-se ainda que, apesar de a avaliação dos servidores do IFMS em relação à instituição assemelhar-se à avaliação da UFMS na maioria dos aspectos, não se encontra naquele órgão o mesmo grau de motivação. Visto que a maior parte dos aspectos pior avaliados no IFMS refere-se a fatores de motivação, percebe-se a coerência dos resultados com a teoria de Herzberg.

Apresentou-se também que, no IFMS, o fato de possuir uma função de chefia pode influenciar a motivação do servidor. Tal situação contraria os pressupostos da teoria de Herzberg ao indicar que o acréscimo salarial produziria, ao mesmo tempo, elevação da motivação do servidor. Entretanto, seria simplório inferir que o aumento da motivação adviria somente do incremento pecuniário. É importante considerar outros benefícios relacionados à função de chefia que se vinculam a aspectos intrínsecos do trabalhador, como maior responsabilidade, autonomia, participação nas decisões, desenvolvimento profissional, realização e reconhecimento.

Quando solicitados a apontar dois aspectos negativos da instituição, verificou-se que nenhum foi predominante na UFMS, diferentemente do IFMS, onde se constatou que a maioria aponta como negativo as poucas oportunidades de desenvolvimento profissional.

Numa avaliação geral, seria possível inferir que os servidores da UFMS veem nesse órgão um ambiente propício à motivação, dadas as melhores avaliações em todos os aspectos dessa instituição. Por outro lado, as avaliações do IFMS indicam que certas características organizacionais podem estar prejudicando o sentimento motivacional da equipe, principalmente, por terem sido identificadas diferenças de avaliação em aspectos relacionados, em sua maioria, a fatores de motivação.

O quarto objetivo do trabalho, “apontar possíveis formas de estimular a motivação dos servidores das duas Instituições” foi alcançado e demonstrado no Quadro 2.

A proposição de ações considerou os aspectos que apresentaram as maiores disparidades de frequências nas respostas do IFMS e da UFMS. Inicialmente, analisaram-se as possíveis causas dessas diferenças de percepções entre os órgãos estudados. A partir daí, buscou-se identificar, em cada instituição, práticas que contribuiriam para as melhores avaliações.

A pesquisa apresentou limitações no sentido de a pesquisadora desempenhar atualmente suas atividades laborais no IFMS e já ter feito parte da equipe da UFMS, o que pode influenciar alguns dados da pesquisa, por possuir opiniões formadas sobre determinados aspectos. Além disso, a aplicação presencial dos questionários pode ter comprometido algumas respostas por possível constrangimento.

Sugere-se para pesquisas futuras, a realização de um estudo mais aprofundado com cada uma das instituições envolvidas nesse estudo, de forma que se possa conhecer com maior detalhamento as expectativas dos servidores quando ingressam no serviço público e como essas são atendidas ou frustradas. Sugere-se também que sejam abrangidas as unidades que não fizeram parte desse estudo, que desenvolvem atividades mais próximas da atividade fim dessas instituições, como os *campi* do IFMS e centros, faculdades, institutos e escolas da UFMS. Ainda, os resultados deste estudo podem ser comparados aos de outras instituições federais de ensino, buscando traçar o perfil desses servidores públicos, conhecer suas expectativas com relação ao trabalho e, assim, promover a convergência de objetivos individuais e institucionais em prol da melhoria da qualidade de vida do servidor e, concomitantemente, dos serviços prestados à população.

REFERÊNCIAS

ALVEZ J.C., VAL C.P., FEIJÓ R.L. Pesquisa de clima organizacional como impacto na motivação das gerações X e Y. **Revista Mosaico**. 2015 Jul./Dez.; 06 (2): 41-47.

ARCHER, E. R. Mito da Motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 122 p.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresa: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 175 p.

_____. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. 214 p.

_____. Motivação, Mitos, Crenças e Mal-Entendidos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997b. 342 p.

_____. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 214 p.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresa: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006-2013. 197 p.

BISPO, C.A.F., Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.

BRASIL. Lei nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 dez. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/10.973.htm>. Acesso em: 02 jun. 2016

_____. Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11091.htm>. Acesso em: 15 ago. 2016

_____. Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 08 abr. 2016

_____. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em 08 abr. 2016.

CARVALHO, F.A., **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público**: um estudo com servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. 2013. 209 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

CARVALHO, G.B.; **Como motivar funcionários públicos**: o caso dos peritos do instituto nacional de criminalística. 2012. 103 f. Dissertação (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Coletânea de entendimentos**: gestão de recursos das Instituições Federais de Ensino Superior e dos Institutos que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Edição revisada. Brasília, maio de 2013.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. v. 1. São Paulo: Pioneira, 1992.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013. 526 p.

DOMINGUES, S. **Satisfação e motivação no trabalho e a relação com o atendimento prestado**: um estudo de caso. 2000. 124 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ESPÍRITO SANTO, M. O. **Empreendedorismo na Administração Pública**: um Estudo do Perfil Empreendedor da Equipe Administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior, como Ferramenta de Melhoria no Desempenho Organizacional. 2015, 82 p. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP). Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande.

FRANCO, L.M., BENNETT, S., KANFER, R. Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. **Soc Sci Med**. 2002, 54: 1255-1266.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **REAd**. Edição 35, volume 9, nº 5, set-out. Porto Alegre, 2003.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

GUALDA, C.M.A., **A motivação no serviço público federal**: o caso da perícia criminal federal. 2013. 84 f. Dissertação. (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

GURSKI, S. V. **Motivação do servidor público estadual do departamento de trânsito do Paraná**. 2011. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública). Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, **Strategic Management Journal**, v.10 n.5 p.399-411, 1989.

HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: HAMPTON, David. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973.

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

_____, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959. 157p. Disponível em: http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/The_Motivation_to_Work. Acesso em 13 fev. 2016.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO DO SUL. História do IFMS. Disponível em: <http://www.ifms.edu.br/leftsidebar/ifms/acesso-a-informacao/institucional/historia>. Acesso em 08 abr. 2016.

_____. Conselho Superior. Resolução nº 54/2016, de 05 de julho de 2016. Dispõe sobre a concessão de redução da carga horária de servidores efetivos, em virtude de capacitação nos níveis de ensino médio de formação básica, técnico, graduação, pós-graduação *lato sensu*, *stricto sensu* e pós-doutorado. Disponível em <http://www.ifms.edu.br/wp-content/uploads/2016/04/Anexo_Resolucao-054_16_Aprovar-Regulamento-Concessao-Carga-Horaria-Servidor-Estudante.pdf>. Acesso em 08/08/2016.

_____. Diretoria de Gestão de Pessoas. Regulamento nº 009/2015, de 13 de novembro de 2015. Dispõe sobre as normas internas para a concessão de afastamento em razão de capacitação para servidores docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul. Disponível em <<http://www.ifms.edu.br/wp->

content/uploads/2016/04/regulamento_afastamento_para_capacitacao.pdf. Acesso em 29/08/2016.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação no serviço público: efeitos sobre a retenção e satisfação profissional dos gestores governamentais. **XXXVIII Encontro da EnANPAD**. Rio de Janeiro, 13 a 17 de setembro, 2014.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978. 287 p.

LAKATOS, E. M.; MARCONE, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAYMAN, E. J.; GUYDEN, J. A. Renewal versus burnout: a career blueprint. **Health Care Manager**, 2000, 18(3), 52-62.

MACIEL, S. E. V. e DINIZ DE SÁ, M. A. Motivação no Trabalho: Uma Aplicação do Modelo dos Dois Fatores De Herzberg. **Studia Diversa**, CCAE-UFPB, Vol. 1, Nº. 1 - Outubro 2007, p. 62-86.

MARTINS, M.C.F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M (org) **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnostico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MASLOW, A. H.; CABRAL, Á. (Trad.). **Introdução a psicologia do ser**. 2. ed. Rio de Janeiro: Eldorado, [19--].

MATA, D. M.; COLTRE, S. M. Motivação nas organizações, um assunto ainda muito mal compreendido. **QUALIT@S Revista Eletrônica**. v6. n1. Ano 2007.

MELO, F.A.O.; SANTOS, D.C.; SOUZA, C.C.M. A Geração Y e as necessidades do mercado de trabalho contemporâneo: “um olhar sobre os novos talentos”. **X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, 22 a 25 de outubro, 2013.

Michaelis. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em 21 abr. 2016.

NUNES, F. M. G. **Fatores relevantes para avaliação de clima organizacional em uma instituição pública de pesquisas**. 2012. 160 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Taubaté, São José dos Campos.

OLIVEIRA, R. S., PASSOS, E. S. O papel do gestor na motivação dos seus colaboradores. **Cairu em Revista**. Jan 2013, Ano 02, nº 02, p. 33-41.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008-2012

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999. 168 p.

SCHERMERHORN, John R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2007-2014. xxxi, 608 p. ISBN 85-216-1531-0.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005. 451 p. ISBN 85-02-03496-0.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Histórico da UFMS. Disponível em: <<http://www-nt.ufms.br/institution/view/id/15>>. Acesso em 08 abr. 2016.

_____. Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação. Resolução nº 151/2014, de 02 de outubro de 2014. Aprova as normas gerais para capacitação do docente integrante da carreira do magistério superior da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim de Serviços nº 5889, ano XXVI, 08 de outubro de 2014.

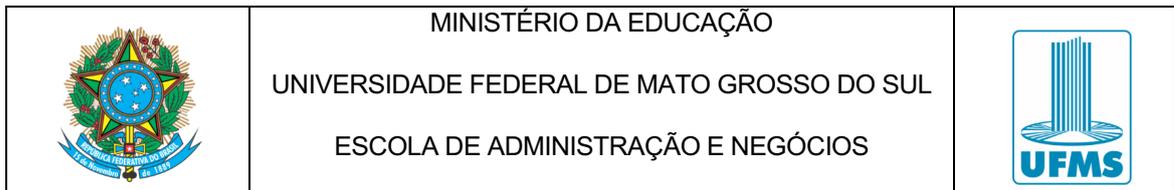
_____. Conselho Diretor. Resolução nº 40/2011, de 21 de setembro de 2011. Normatiza o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFMS. Boletim de Serviço nº 5151, ano XXII, 17 de outubro de 2011.

VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A., ANDRADE, R. O. B., OLIVEIRA, E. R. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011.

VIEIRA, P. R.; CRUZ, F. O. Gestão pela Valorização Humana: Força Estratégica para Legitimação das Instituições Públicas de Ensino Superior. In: **XXIV ENANPAD**, 2000. XXIV Anais da ENANPAD. 2000

APÊNDICES

APÊNDICE A – DECLARAÇÃO E TERMO DE AUTENTICIDADE
E DE AUTORIA PRÓPRIA



DECLARAÇÃO E TERMO DE AUTENTICIDADE
E DE AUTORIA PRÓPRIA

Eu, Suelen Aguenta Sales Lapa, aluna do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, declaro, sob penas da lei e de infração criminal, sujeito a processo judicial e administrativo, que o projeto de pesquisa por mim apresentado, sob o título, Motivação no Serviço Público: um Estudo Comparativo entre Servidores de duas Instituições Federais de Ensino, foi por mim elaborado e integralmente redigido, não contendo qualquer tipo de cópia, colagem ou qualquer outro processo de inserção que configure o delito de plágio ou autoria de terceiros.

Assim, firmo o presente termo, demonstrando minha plena consciência de seus efeitos civis, penais e administrativos, caso se venha a configurar o crime de plágio ou violação aos direitos autorais.

Por ser verdade, firmo a presente declaração e termo.

Campo Grande-MS, 03 de outubro de 2016.

Suelen Aguenta Sales Lapa
CPF nº: 008.959.411-80
R.G. nº: 001.355.751 - SSP/MS

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
Escola de Administração e Negócios (ESAN)

A presente pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão de mestrado do Mestrado Profissional em Administração Pública e tem como objetivo estudar a motivação de servidores públicos de instituições federais de ensino.

Os questionários não possuem qualquer tipo de identificação do RESPONDENTE, sendo as informações neles contidas estritamente confidenciais.

Se tiver interesse nos resultados da pesquisa, estamos à disposição no e-mail suelenaguena@gmail.com. Este estudo está sendo orientado pelo Prof. Dr. Leandro Sauer que também pode ser contatado pelo e-mail leandro.sauer@ufms.br.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Este questionário possui três partes:

- A parte I diz respeito a algumas características referentes a você e ao seu trabalho
- A parte II diz respeito a alternativas feitas sobre suas opiniões pessoais sobre motivação para o trabalho em geral
- A parte III diz respeito a aspectos relacionados ao seu atual trabalho especificamente.

Considerando que não há respostas “certas” ou “erradas” e que pode haver similaridade entre as afirmações, favor não deixar de responder a questão alguma.

PARTE I - Nas questões a seguir, assinale o item correspondente à sua situação:

1. Sexo: () Feminino () Masculino
2. Idade: _____ anos
3. Situação familiar: () Casado/União Estável () Solteiro/divorciado/separado/viúvo
4. Possui filhos: () Sim, vivo com eles () Sim, mas não vivo com eles () Não
5. Nível de instrução:

() Alfabetizado	() Ensino Fundamental Incompleto	() Ensino Fundamental Completo
() Ensino Médio Incompleto	() Ensino Médio Completo	() Ensino Superior Incompleto
() Ensino Superior Completo	() Especialização	() Mestrado
() Doutorado	() Pós Doutorado	

6. Setor: _____ Instituição: () IFMS () UFMS

7. Cargo:

() Docente	() Auxiliar	() I	() II
	() Assistente	A - () I () II	B - () I () II
	() Adjunto	A - () I () II	C - () I () II () III () IV
	() Associado	() I () II	() III () IV
	() Titular	() DI	() DII () DIII () DIV () Titular
() Técnico-Administrativo	() Nível A	() Nível B () Nível C () Nível D () Nível E	

8. Ocupa função de chefia? () Não () Sim
9. Carga horária de trabalho semanal: _____ horas
10. Tempo de serviço na Instituição: _____

PARTE II - Em relação a cada proposição, marque o numero correspondente ao quanto você concorda com a afirmativa, segundo suas opiniões pessoais sobre trabalho em geral.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1	Boas condições físicas do local de trabalho são importantes para se trabalhar	1	2	3	4	5
2	Aprecio uma Instituição em que as regras e normas são transparentes e divulgadas a todos os trabalhadores, reduzindo-se a ocorrência de arbitrariedades e favorecimento	1	2	3	4	5
3	A estabilidade é fator importante para minha permanência em um trabalho	1	2	3	4	5
4	Acho importante trabalhar em uma instituição que me propicie desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5
5	Aprecio a variabilidade na rotina de trabalho	1	2	3	4	5
6	Acho importante ter um bom relacionamento com meus colegas e com a chefia imediata	1	2	3	4	5
7	Estar satisfeito com a remuneração é fator importante para a minha permanência em um trabalho	1	2	3	4	5
8	Gosto de me sentir valorizado pelo trabalho que realizo	1	2	3	4	5
9	Considero importante ter autonomia para realizar meu trabalho	1	2	3	4	5
10	Considero importante participar na tomada de decisões pertinentes ao meu trabalho	1	2	3	4	5
11	Gosto de trabalhar em atividades relevantes para a instituição	1	2	3	4	5
12	A realização profissional é fator importante em um trabalho	1	2	3	4	5
13	Aprecio trabalhos que explorem meus conhecimentos e ofereçam desafios	1	2	3	4	5
Indique 2 (duas) principais razões pelas quais escolheria um trabalho considerado ideal: <input type="checkbox"/> Salário <input type="checkbox"/> Estabilidade <input type="checkbox"/> Trabalho que realiza <input type="checkbox"/> Ambiente <input type="checkbox"/> Autonomia <input type="checkbox"/> Reconhecimento <input type="checkbox"/> Benefícios <input type="checkbox"/> Relacionamento c/ chefia <input type="checkbox"/> Prestígio <input type="checkbox"/> Chances de progresso profissional <input type="checkbox"/> Possibilidade de treinamento da organização						

PARTE III - Em relação a cada proposição, marque o numero correspondente ao quanto você concorda com a afirmativa, segundo sua percepção sobre aspectos relacionados ao seu trabalho atual.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1	A instituição onde trabalho apresenta boas condições físicas para se trabalhar	1	2	3	4	5
2	Estou satisfeito com a maneira de tratamento dado pela administração para conflitos internos, queixas e problemas ou reclamações	1	2	3	4	5
3	Existe total cooperação entre o meu grupo de trabalho	1	2	3	4	5
4	Tenho conforto no meu local de trabalho	1	2	3	4	5
5	Meu trabalho me proporciona realização profissional	1	2	3	4	5
6	Os servidores são sempre informados sobre os assuntos que os afetam	1	2	3	4	5
7	A escolha dos cargos de chefia da Instituição é feita com base na meritocracia	1	2	3	4	5
8	Sinto-me valorizado pelo trabalho que realizo	1	2	3	4	5
9	Sinto-me seguro quanto à minha permanência na instituição	1	2	3	4	5
10	Considero o meu salário adequado às responsabilidades de meu cargo	1	2	3	4	5

11	No setor há diversificação das atividades com oportunidades de aprender e realizar novas funções	1	2	3	4	5
12	Tenho regras e procedimentos claros para executar minhas atividades	1	2	3	4	5
13	Tenho oportunidade de desenvolvimento profissional na instituição onde trabalho	1	2	3	4	5
14	Até agora estou muito satisfeito em trabalhar no setor	1	2	3	4	5
15	Gosto de dar o melhor pela realização do meu serviço, mesmo sem ser solicitado	1	2	3	4	5
16	Pretendo permanecer na Instituição por bastante tempo	1	2	3	4	5
17	A idéia de continuar a trabalhar na Instituição me deixa satisfeito	1	2	3	4	5
18	Tenho bom relacionamento com meus colegas no trabalho	1	2	3	4	5
19	Existem boas oportunidades de conquista de cargos de chefia	1	2	3	4	5
20	Sinto-me seguro contra arbitrariedades	1	2	3	4	5
21	Tenho oportunidade de usar a minha criatividade e inovar no trabalho	1	2	3	4	5
22	Estou satisfeito com meu salário	1	2	3	4	5
23	O tratamento que recebo no setor me motiva a fazer o máximo	1	2	3	4	5
24	Mantenho uma boa relação com minha chefia imediata	1	2	3	4	5
25	Sinto-me motivado no trabalho	1	2	3	4	5
26	Meu trabalho requer de mim grande responsabilidade.	1	2	3	4	5
27	A Instituição estimula seus servidores a participarem de curso de capacitação e treinamento	1	2	3	4	5
28	Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado	1	2	3	4	5
29	Participo na tomada de decisões pertinentes ao meu setor	1	2	3	4	5
30	Acho o meu trabalho interessante e nele encontro desafios.	1	2	3	4	5
31	A minha organização me dá a autonomia que preciso para realizar o meu trabalho	1	2	3	4	5
32	Tenho oportunidades de realizar tarefas compatíveis com meus conhecimentos e interesses	1	2	3	4	5
<p>Marque os 2 (dois) principais aspectos negativos da sua Instituição, caso haja</p> <p>() Pouca autonomia () Salário () Não participar das decisões</p> <p>() Trabalho entediante () Falta de treinamento () Relacionamento ruim com colegas</p> <p>() Infraestrutura ruim () Poucas oportunidades de crescimento profissional</p> <p>() Falta de reconhecimento dos superiores</p>						

Agradeço sua colaboração!

ANEXO A – CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

LEI 11.091 DE 12 DE JANEIRO DE 2005

ANEXO II

DISTRIBUIÇÃO DOS CARGOS POR NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO E REQUISITOS PARA INGRESSO

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
A	Assistente de Estúdio	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Alfaiate	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Carpintaria	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Dobrador	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Encanador	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Estofador	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Forjador de Metais	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Fundição de Metais	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Infra-estrutura e Manutenção/área	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Limpeza	Alfabetizado	
A	Auxiliar de Marcenaria	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Oficina de Instrumentos Musicais	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Padeiro	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Sapateiro	Alfabetizado	
A	Auxiliar de Serralheria	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Soldador	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar Operacional	Alfabetizado	
A	Auxiliar Rural	Fundamental Incompleto	
A	Carvoejador	Fundamental Incompleto	
A	Chaveiro	Fundamental Incompleto	
A	Lavadeiro	Alfabetizado	
A	Oleiro	Fundamental Incompleto	
A	Operador de Máquinas de Lavanderia	Alfabetizado	
A	Pescador Profissional	Fundamental Incompleto	
A	Redeiro	Fundamental Incompleto	
A	Servente de Limpeza	Alfabetizado	
A	Servente de Obras	Alfabetizado	
A	Taifeiro Fluvial	Fundamental Incompleto	

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
A	Taifeiro Marítimo	Fundamental Incompleto	
A	Vestiarista	Fundamental Incompleto	
B	Açougueiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 6 meses
B	Ajustador Mecânico	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Apontador	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Armador	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Armazenista	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Arrais	Fundamental Completo + Habilitação	
B	Assistente de Câmera	Fundamental Completo	Experiência de 6 meses
B	Assistente de Montagem	Fundamental Completo	Experiência de 6 meses
B	Assistente de Som	Fundamental Completo	Experiência de 6 meses
B	Atendente de Consultório/área	Fundamental Completo	
B	Atendente de Enfermagem	Fundamental Completo	
B	Auxiliar de Agropecuária	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Anatomia e Necropsia	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Artes Gráficas	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Cenografia	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
B	Auxiliar de Cozinha	Alfabetizado	
B	Auxiliar de Curtume e Tanantes	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Eletricista	Fundamental Incompleto	Experiência de 6 meses

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
B	Auxiliar de Farmácia	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Figurino	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
B	Auxiliar de Industrialização e Conservação de Alimentos	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Laboratório	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Mecânica	Fundamental Incompleto	Experiência de 6 meses
B	Auxiliar de Meteorologia	Fundamental Completo	Experiência de 6 meses
B	Auxiliar de Microfilmagem	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Nutrição e Dietética	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Processamento de Dados	Fundamental Completo	
B	Barbeiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Barqueiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Bombeiro Hidráulico	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Carpinteiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Compositor Gráfico	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Conservador de Pescado	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Contramestre Fluvial/ Marítimo	Fundamental Completo	
B	Copeiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do Cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
B	Costureiro	Fundamental Completo	
B	Desenhista Copista	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Eletricista de Embarcação	Fundamental Completo	Experiência de 6 meses
B	Estofador	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Garçom	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Jardineiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Lancheiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Marceneiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Marinheiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Marinheiro Fluvial	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Massagista	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Mestre de Rede	Fundamental Incompleto	
B	Montador/Soldador	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Motociclista	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Operador de Tele-impressora	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
B	Padeiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Pedreiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
B	Pintor de Construção Cênica e Painéis	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Pintor/área	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Sapateiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Seleiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Tratorista	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Vidraceiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
C	Aderecista	Médio completo	Experiência 24 meses
C	Administrador de Edifícios	Médio completo	
C	Afinador de Instrumentos Musicais	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Almoxarife	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Ascensorista	Médio completo	Experiência 12 meses
C	Assistente de Alunos	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Auxiliar de Creche	Fundamental Completo	Experiência de 12 meses
C	Assistente de Laboratório	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Assistente de Tecnologia da Informação	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Auxiliar de Biblioteca	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Auxiliar de Enfermagem	Médio completo + Profissionalizante (COREN)	
C	Auxiliar de Saúde	Fundamental Completo	Experiência 12 meses

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do Cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
C	Auxiliar de Topografia	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
C	Auxiliar de Veterinária e Zootecnia	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Auxiliar em Administração	Fundamental Completo	Experiência de 12 meses
C	Auxiliar em Assuntos Educacionais	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Brigadista de Incêndio	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Camareiro de Espetáculo	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Cenotécnico	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Condutor/Motorista Fluvial	Fundamental Completo + especialização + habilitação fluvial	
C	Contínuo	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Contra-Mestre/Ofício	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Contra-regra	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Costureiro de Espetáculo/Cenário	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Cozinheiro	Fundamental Incompleto até a 4a série	Experiência 12 meses
C	Cozinheiro de Embarcações	Fundamental Incompleto	Experiência de 18 meses
C	Datilógrafo de Textos Gráficos	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Detonador	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
C	Discotecário	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Eletricista	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Eletricista de Espetáculo	Médio completo	Experiência 6 meses

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do Cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
C	Encadernador	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
C	Encanador/Bombeiro	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Fotógrafo	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Fotogravador	Fundamental Completo	Experiência de 12 meses
C	Impositor	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
C	Guarda Florestal	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Hialotécnico	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
C	Impressor	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Linotipista	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Locutor	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Marinheiro de Máquinas	Fundamental Completo + especialização para marinheiro de máquinas	
C	Marinheiro Fluvial de Máquinas	Fundamental Completo + especialização para marinheiro de máquinas	
C	Maquinista de Artes Cênicas	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Mateiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 18 meses
C	Mecânico	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Mecânico de Montagem e Manutenção	Fundamental Completo	Experiência 12 meses ou profissionalizante
C	Mestre de Embarcações de Pequeno Porte	Fundamental Incompleto	

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do Cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
C	Motorista	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
C	Operador de Caldeira	Fundamental Completo	Experiência 12 meses ou profissionalizante
C	Operador de Central Hidroelétrica	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Operador de Destilaria	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Operador de Estação de Tratamento D'água e Esgoto	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Operador de Luz	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Operador de Máquinas de Construção Civil	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
C	Operador de Máquina de Fotocompositora	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Operador de Máquinas de Terraplanagem	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
C	Operador de Máquina Copiadora	Médio completo	Experiência 12 meses
C	Operador de Máquinas Agrícolas	Fundamental Completo + curso profissionalizante	
C	Operador de Rádio-Telecomunicações	Médio completo	Experiência 24 meses
C	Mecânico de Montagem e Manutenção	Fundamental Completo	Experiência 12 meses ou profissionalizante
C	Porteiro	Médio completo	
C	Programador de Rádio e Televisão	Médio completo	Experiência 24 meses
C	Recepcionista	Médio completo	
C	Revisor de Provas Tipográficas	Fundamental Completo	Experiência 12 meses ou profissionalizante
C	Salva-vidas	Fundamental Incompleto	Experiência de 18 meses

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do Cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
C	Segundo Condutor	Fundamental Completo + especialização + habilitação como segundo condutor	
C	Seringueiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 18 meses
C	Sonoplasta	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Telefonista	Fundamental Completo	Experiência de 12 meses
C	Tipógrafo	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Torneiro Mecânico	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Vidreiro	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
D	Assistente de Direção e Produção	Médio completo	Experiência 12 meses
D	Assistente em Administração	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Confeccionador de Instrumentos Musicais	Médio completo	Experiência 12 meses
D	Desenhista Técnico/ Especialidade	Médio Profissionalizante ou Médio completo + conhecimento de programas de editoração eletrônica e desenho	
D	Desenhista Projetista	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 6 meses
D	Diagramador	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso de editoração eletrônica	
D	Editor de Imagem	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Instrumentador Cirúrgico	Médio completo	Experiência 6 meses
D	Mecânico (apoio marítimo)	Médio Completo + especialização + carta de primeiro condutor e de Mecânico	

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do Cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
D	Mestre de Edificações e Infra-estrutura	Médio completo	Experiência 24 meses
D	Montador Cinematográfico	Médio completo	Experiência 12 meses
D	Operador de Câmera de Cinema e TV	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 6 meses
D	Recreacionista	Médio completo	Experiência 24 meses
D	Revisor de Texto Braille	Médio completo + habilitação específica	Experiência 24 meses
D	Taxidermista	Médio completo	Experiência 12 meses
D	Técnico de Aerofotogrametria	Médio completo + habilitação	
D	Técnico de Laboratório/área	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico de Tecnologia da Informação	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso técnico em eletrônica com ênfase em sistemas computacionais	
D	Técnico em Agrimensura	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Agropecuária	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Alimentos e Laticínios	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnicos em Anatomia e Necropsia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Técnico em Arquivo	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Artes Gráficas	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Audiovisual	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do Cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
D	Técnico em Cartografia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Cinematografia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Contabilidade	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Curtume e Tanagem	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Economia Doméstica	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Edificações	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Educação Física	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Eletricidade	Médio Profissionalizante ou Médio Completo + Especialização	
D	Técnico em Eletrônica	Médio Profissionalizante ou Médio Completo + Curso Técnico	
D	Técnico em Eletroeletrônica	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Eletromecânica	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Eletrotécnica	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Enfermagem	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do Cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
D	Técnico em Enfermagem do Trabalho	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Enologia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Equipamentos Médico-Odontológico	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Técnico em Estatística	Médio Completo + Conhecimento específico	
D	Técnico em Estrada	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Farmácia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Geologia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Herbário	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Técnico em Hidrologia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Higiene Dental	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Instrumentação	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Manutenção de Áudio/Vídeo	Médio Profissionalizante ou Médio Completo + Curso Técnico	
D	Técnico em Mecânica	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Metalurgia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do Cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
D	Técnico em Meteorologia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Microfilmagem	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Técnico em Mineração	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Móveis e Esquadrias	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Música	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Nutrição e Dietética	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Ortóptica	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Ótica	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Técnico em Prótese Dentária	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Química	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Radiologia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Reabilitação ou Fisioterapia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Refrigeração	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Restauração	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do Cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
D	Técnico em Saneamento	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Secretariado	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Segurança do Trabalho	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Som	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Técnico em Telecomunicações	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Telefonia	Médio Profissional ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Tradutor e Intérprete de Linguagem de Sinais	Médio completo + proficiência em LIBRAS	
D	Transcritor de Sistema Braille	Médio completo	Experiência 24 meses
D	Vigilante	Fundamental Completo e curso de formação	Experiência 12 meses
D	Visitador Sanitário	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
E	Administrador	Curso Superior em Administração	
E	Analista de Tecnologia da Informação	Curso Superior na área	
E	Antropólogo	Curso Superior em Antropologia	
E	Arqueólogo	Curso Superior em Arqueologia	
E	Arquiteto e Urbanista	Curso Superior em Arquitetura e Urbanismo	
E	Arquivista	Curso Superior em Arquivologia	
E	Assistente Social	Curso Superior em Serviço Social	

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do Cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
E	Assistente Técnico em Embarcações	Lei Específica: Ensino Médio Completo, conhecimento especializado em arte naval e máquinas	
E	Astrônomo	Curso Superior em Astronomia	
E	Auditor	Curso Superior em Economia ou Direito ou Ciências Contábeis	
E	Bibliotecário-Documentalista	Curso Superior em Biblioteconomia ou Ciências da Informação	
E	Biólogo	Curso Superior em Ciências Biológicas	
E	Biomédico	Curso Superior em Biomedicina	
E	Cenógrafo	Curso Superior na área	
E	Comandante de Lancha	Lei Específica: Ensino Médio Completo, especialização na área e Carta de Patrão de Pesca	
E	Comandante de Navio	Lei Específica: Ensino Médio Completo, especialização na área e Carta de Patrão de Alto Mar	
E	Contador	Curso Superior em Ciências Contábeis	
E	Coreógrafo	Curso Superior em Artes Cênicas, Teatro ou Educação Física	
E	Decorador	Curso Superior em Artes Plásticas ou Arquitetura e Urbanismo	
E	Desenhista Industrial	Curso Superior em Desenho Industrial	
E	Diretor de Artes Cênicas	Curso Superior em Artes Cênicas	
E	Diretor de Fotografia	Curso Superior em Comunicação Social	

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do Cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
E	Diretor de Iluminação	Curso Superior em Comunicação Social ou Artes Cênicas	
E	Diretor de Imagem	Curso Superior em Comunicação Social	
E	Diretor de Produção	Curso Superior em Comunicação Social, Artes Plásticas e Artes Cênicas + habilitação	
E	Diretor de Programa	Curso Superior em Comunicação Social	
E	Diretor de Som	Curso Superior em Comunicação Social	
E	Economista	Curso Superior em Economia	
E	Economista Doméstico	Curso Superior em Economia Doméstica	
E	Editor de Publicações	Curso Superior em Comunicação Social, Jornalismo ou Letras	
E	Enfermeiro do Trabalho	Curso Superior em Enfermagem com Especialização em Enfermagem do Trabalho	
E	Enfermeiro/área	Curso Superior em Enfermagem	
E	Engenheiro de Segurança do Trabalho	Curso Superior em Engenharia com Especialização em Segurança do Trabalho	
E	Engenheiro/área	Curso Superior na área	
E	Engenheiro Agrônomo	Curso Superior na área	
E	Estatístico	Curso Superior em Ciências Estatísticas ou Atuariais	
E	Farmacêutico	Curso Superior na área	
E	Farmacêutico Bioquímico	Curso Superior na área	
E	Figurista	Curso Superior em Artes Cênicas + habilitação em Indumentária	
E	Filósofo	Curso Superior em Filosofia	
E	Físico	Curso Superior na área	

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do Cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
E	Fisioterapeuta	Curso Superior em Fisioterapia	
E	Fonoaudiólogo	Curso Superior em Fonoaudiologia	
E	Geógrafo	Curso Superior em Geografia	
E	Geólogo	Curso Superior em Geologia	
E	Historiador	Curso Superior em História	
E	Imediato	Lei Específica: Médio Completo, Especialização na Área ou Carta de Patrão de Pesca	
E	Jornalista	Curso Superior em Jornalismo ou Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo	
E	Matemático	Curso Superior em Matemática	
E	Médico Veterinário	Curso Superior em Medicina Veterinária	
E	Médico/área	Curso Superior em Medicina	
E	Mestre Fluvial	Lei Específica: Médio Completo e Especialização e Carta de Mestre Fluvial	
E	Mestre Regional	Lei Específica: Médio Completo e Especialização e Carta de Mestre Regional	
E	Meteorologista	Curso Superior na área	
E	Museólogo	Curso Superior em Museologia	
E	Músico	Curso Superior em Música	
E	Musicoterapeuta	Curso Superior em Musicoterapia	
E	Nutricionista/habilitação	Curso Superior em Nutrição	
E	Oceanólogo	Curso Superior em Oceanologia ou Oceanografia	
E	Odontólogo	Curso Superior em Odontologia	
E	Ortoptista	Curso Superior em Ortóptica	
E	Pedagogo/área	Curso Superior em Pedagogia	

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do Cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
E	Primeiro Condutor	Lei Específica: Fundamental Completo + Curso de Especialização	
E	Produtor Cultural	Curso Superior em Comunicação Social	
E	Programador Visual	Curso Superior em Comunicação Visual ou Comunicação Social com Habilitação em Publicidade ou Desenho Industrial com habilitação em Programação Visual	
E	Psicólogo/área	Curso Superior em Psicologia	
E	Publicitário	Curso Superior em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda	
E	Químico	Curso Superior na área	
E	Redator	Curso Superior em Comunicação Social ou Jornalismo ou Letras	
E	Regente	Curso Superior em Música + Especialização em Regência	
E	Relações Públicas	Curso Superior em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas	
E	Restaurador/área	Curso Superior na Área	
E	Revisor de Texto	Curso Superior em Comunicação Social ou Letras	
E	Roteirista	Curso Superior em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo ou Cinema ou Publicidade e Propaganda ou Letras	
E	Sanitarista	Curso Superior com Especialização na Área	
E	Secretário Executivo	Curso Superior em Letras ou Secretário Executivo Bilíngüe	

Continua

Continuação

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
Nível de Classificação	Denominação do Cargo	Requisitos para Ingresso	
		Escolaridade	Outros
E	Sociólogo	Curso Superior em Sociologia	
E	Técnico Desportivo	Curso Superior em Educação Física	
E	Técnico em Assuntos Educacionais	Curso Superior em Pedagogia ou Licenciaturas	
E	Tecnólogo em Cooperativismo	Curso Superior em Administração ou Gestão de Cooperativas	
E	Tecnólogo/formação	Curso Superior na área	
E	Teólogo	Curso Superior em Teologia	
E	Terapeuta Ocupacional	Curso Superior em Terapia Ocupacional	
E	Tradutor Intérprete	Curso Superior em Letras	
E	Zootecnista	Curso Superior em Zootecnia	

ANEXO B – ESTRUTURA DO PLANO DE CARREIRAS E CARGOS DE
MAGISTÉRIO FEDERAL

LEI Nº 12.772 DE 28 DE DEZEMBRO DE 2012

ANEXO I

ESTRUTURA DO PLANO DE CARREIRAS E CARGOS DE MAGISTÉRIO FEDERAL

a) Carreira de Magistério Superior

CARGO	CLASSE	DENOMINAÇÃO	NÍVEL
Professor de Magistério Superior	E	TITULAR	ÚNICO
	D	Associado	4
			3
			2
			1
	C	Adjunto	4
			3
			2
			1
	B	Assistente	2
			1
	A	Adjunto-A – se Doutor Assistente-A – se Mestre Auxiliar – se Graduado ou Especialista	2
			1

b) Cargo isolado de Professor Titular-Livre do Magistério Superior

CARGO	NÍVEL
Professor Titular-Livre	Único

c) Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

CARGO	CLASSE	NÍVEL
Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	Titular	1
	D IV	4
		3
		2
		1
		4
	D III	3
		2
		1
		4
	D II	2
		1
	D I	2
		1

d) Cargo isolado de Professor Titular-Livre do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

CARGO	NÍVEL
Professor Titular-Livre	Único