



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO DO CAMPO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

NAJARA MEDEIROS DE ARAÚJO

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:
Estudo de caso com Servidores Técnico-administrativos em Educação**

**SUMÉ - PB
2017**

NAJARA MEDEIROS DE ARAÚJO

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:
Estudo de caso com Servidores Técnico-administrativos em Educação**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão das Políticas Públicas do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão das Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. José Irivaldo Alves de Oliveira Silva

A659m Araújo, Najara Medeiros de.
Motivação no serviço público: estudo de caso com servidores Técnico-Administrativos em educação. / Najara Medeiros de Araújo. - Sumé - PB: [s.n], 2017.

45 f.

Orientador: Prof. Dr. José Irivaldo Alves de Oliveira Silva.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Especialização em Gestão das Políticas Públicas.

1. Serviço Público. 2. Servidor Público. 3. Fatores motivacionais. I. Título.

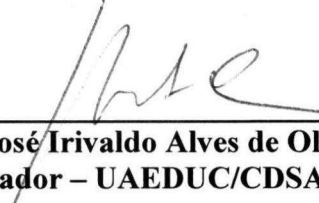
CDU: 35.08 (043.1)

NAJARA MEDEIROS DE ARAÚJO

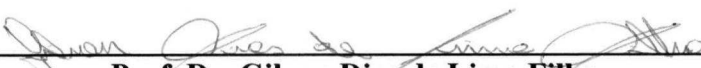
**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:
Estudo de caso com Servidores Técnico-administrativos em Educação**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão das Políticas Públicas do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão das Políticas Públicas.

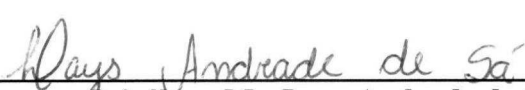
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. José Irivaldo Alves de Oliveira Silva
Orientador – UAEDUC/CDSA/UFCG



Prof. Dr. Gilvan Dias de Lima Filho
Examinador I – UAEDUC/CDSA/UFCG



Psicóloga Ms. Lays Andrade de Sá
Examinadora II – CDSA/UFCG

Trabalho aprovado em: 21 de junho de 2017.

AGRADECIMENTO

Após a conclusão deste trabalho, alguns justos agradecimentos: agradeço ao meu orientador, professor José Irivaldo, por pensar junto comigo este trabalho e por me nortear quanto à sua elaboração; aos membros da banca examinadora, professor Gilvan Dias e psicóloga Lays Andrade, que me prestaram valiosas sugestões; aos colegas Servidores Técnico-Administrativos do CDSA, pela disponibilidade em responder o questionário sem o qual esse trabalho não seria possível; e a Victor, por todo o apoio e incentivo durante a elaboração deste trabalho, por não me deixar desanimar frente às dificuldades.

RESUMO

Considerando a grande importância do fator humano para o bom desempenho das organizações, o presente trabalho tem por objetivo investigar se os servidores Técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal de Campina Grande, campus Sumé-PB, encontram-se motivados para desempenhar suas atividades. Elaborou-se o trabalho tomando como ponto de partida a exposição do significado de motivação e delinear-se algumas das principais teorias que envolvem a temática. A metodologia é do tipo exploratório-descritiva, tem caráter quantitativo e optou-se pela técnica de estudo de caso com aplicação de questionário, com a finalidade de constatar os fatores motivacionais e higiênicos presentes e/ou ausentes no âmbito de trabalho. Para a interpretação dos dados, foi adotada a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Mais da metade dos entrevistados considerou que os seguintes fatores motivacionais estão presentes: `trabalho compatível com as atribuições do cargo_, `nível de responsabilidade do cargo_, `reconhecimento pelo trabalho executado_ e `realização profissional com o trabalho que executa_. Citaram como fatores higiênicos presentes: `ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento das atividades_, `bom relacionamento com os colegas e chefia imediata_ e `remuneração compatível com as atribuições do cargo_. E fatores extrínsecos a serem melhorados: `redução da carga-horária de trabalho_, `maior qualidade de vida no ambiente laboral_, `capacitação do servidor_ e `tratamento equânime_. A partir dos dados coletados, deduz-se que pelo menos maioria encontra-se satisfeita com o trabalho, ao mesmo tempo em que se pôde direcionar a Gestão de Recursos Humanos quanto às ações que podem ser tomadas a fim de estabelecer um ambiente propício à motivação.

Palavras-chave: Motivação. Serviço Público. Fator Humano. Gestão Pública.

ABSTRACT

Considering the great importance of the human factor for the good performance of organizations, the present study aims to investigate whether the Technical-administrative Servants in Education of the Federal University of Campina Grande, Campus Sumé-PB, are motivated to carry out their activities. The work was elaborated taking as starting point the exposition of the meaning of motivation and some of the main theories that surround the theme were delineated. The methodology is exploratory-descriptive, has a quantitative character and it was chosen by the technique of case study with application of questionnaire, in order to verify the motivational and hygienic factors present and / or absent in the scope of work. For the interpretation of the data, Herzberg's Two Factor Theory was adopted. More than half of the interviewees considered that the following motivational factors are present: "work compatible with the duties of the position", "level of responsibility of the position", "recognition for the work performed" and "professional achievement with the work performed". They cited hygienic factors present: "work environment favorable to the development of activities", "good relationship with colleagues and immediate leadership" and "compensation compatible with the duties of the position." And extrinsic factors to be improved: "reduction of workload", "higher quality of life in the work environment", "server training" and "equal treatment". From the data collected, it can be deduced that at least the majority is satisfied with the work, at the same time that it was possible to direct the Human Resources Management regarding the actions that can be taken in order to establish an environment conducive to motivation.

Keywords: Motivation. Public Service. Human Factor. Public Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 MOTIVAÇÃO	08
2.1 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	10
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS	11
2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas - Maslow	12
2.2.2 Teoria da Expectativa - Vroom	13
2.2.3 Teoria da Equidade - Adams	15
2.2.4 Teoria dos Dois Fatores - Herzberg	16
3 CASO ESTUDADO	19
3.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE	19
3.2 O CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO	19
3.3 OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	20
3.4 OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DO CDSA	21
4 METODOLOGIA	22
4.1 COLETA DE DADOS	22
5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS: resultados e discussão	23
5.1 PERFIL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CDSA	23
5.2 FATORES HIGIÊNICOS	24
5.3 FATORES MOTIVACIONAIS	29
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
7 REFERÊNCIAS	38
ANEXO A	40

1 INTRODUÇÃO

Se antigamente o foco das organizações de trabalho estava voltado para a automação e desenvolvimento tecnológico, atualmente as empresas passaram a dar maior atenção às pessoas e à forma como são administradas. Desta forma, o fator humano passa a ser elemento principal para o crescimento e desenvolvimento das organizações, cujo desafio atual é identificar e reter os colaboradores mais competentes e qualificados do mercado de trabalho e mantê-los motivados. Quando comparada à esfera privada, a motivação dos servidores públicos torna-se mais complexa, uma vez que a categoria apresenta peculiaridades como estabilidade no cargo, constância na remuneração e o fato de mudanças substanciais dependerem de lei.

A finalidade de qualquer entidade pública é alcançar o interesse público, como a prestação de serviços. Para prestar serviços de qualidade à população, necessita-se de servidores comprometidos e motivados, pois eles são a personificação da administração pública. Enquanto instituição de ensino superior pública federal, a Universidade Federal de Campina Grande tem como objetivo principal oferecer educação superior pública de qualidade. Para atingir tal objetivo, a Universidade conta com um quadro de funcionários que oferece suporte administrativo necessário para o bom funcionamento da instituição.

Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: os servidores técnico-administrativos da UFCG, *campus* Sumé, sentem-se motivados para desenvolver suas atividades? Para tentar responder a este questionamento o presente trabalho tem por objetivo identificar e analisar os fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos) que favorecem a satisfação e/ou insatisfação desses servidores no âmbito laboral à luz da Teoria de Herzberg.

Inicialmente, o presente trabalho se deteve em elaborar considerações gerais sobre o conceito de motivação e realizar um breve estudo sobre as correntes dos principais teóricos no assunto, enfatizando as contribuições de Herzberg. Em um segundo momento delimitou-se o campo de estudo ao Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - CDSA (campus de Sumé) que faz parte da Universidade Federal de Campina Grande, onde foi aplicado questionário aos servidores com o intuito de coletar dados referentes à presente pesquisa.

Destaca-se que a avaliação de tais dados pode embasar futuras políticas institucionais com o propósito de criar um ambiente favorável à motivação de seus servidores, a fim de melhorar a prestação de serviço público à população.

2 MOTIVAÇÃO

De modo geral, pode-se entender a motivação como o comportamento humano incentivado por alguma razão, é o comportamento motivado, conforme Maximiano (2011, p. 235):

A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano.

Além de o comportamento humano ser sempre motivado, essa motivação é um estímulo interno que varia de indivíduo para indivíduo: `o nível de motivação varia entre as pessoas e dentro de uma mesma pessoa através do tempo_ (CHIAVENATO, 2010, p. 476). Portanto o que me estimula hoje pode não fazer sentido com o passar do tempo, assim como o que me move é diferente do que incentiva o outro.

Segundo Maximiano (2011), o comportamento das pessoas é motivado por estímulos internos chamados necessidades, que são estados de carência. Os indivíduos agem em situações diversas para satisfazer a esses estados de carência. Quanto maior a carência, mais energia despenderá para alcançar o objetivo traçado, ou seja, mais motivado estará.

Nesse mesmo sentido, Ferreira *et al* (2010, p. 79) expõem que `motivação pode ser entendida como forças internas que impelem o indivíduo a agir para satisfazer suas necessidades_. A motivação varia de pessoa para pessoa, já que suas necessidades são diferentes, e está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo, que guia seus atos pelo que ele pensa, acredita e prevê.

Uma vez que a motivação é intrínseca, nasce no interior de cada um, conclui-se que uma pessoa não pode motivar outra. `No entanto, é possível, de acordo com Bergamini (1997b), manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. O desconhecimento desse aspecto poderá levar à desmotivação das pessoas_ (BRUNELLI, 2008, p. 27).

Para Bergue (2010, p. 418), o estudo da motivação humana admite diferentes abordagens, portanto conduz a diferentes conceitos. Ele define motivação como o `interesse de uma pessoa para a ação, revelando-se como um impulso constante e de intensidade variável, orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade, seja de um estado de satisfação_. A visão de Bergue acrescenta o fator `satisfação_, portanto

não apenas as necessidades impeliriam o ser humano à ação, mas o próprio bem-estar e entusiasmo o fariam. Por exemplo: se um funcionário está contente com o trabalho desenvolvido, com os colegas, a chefia, etc., esse estado de satisfação poderia motivá-lo a trabalhar mais e melhor.

Ao tratar da temática, Spector (2010, p. 284) lembra que, apesar de a motivação ser estudada há mais de um século, ainda é difícil defini-la. Ele determina o conceito de motivação sob duas perspectivas:

Vista por uma perspectiva, ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A *direção* refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis [...]. A *intensidade* se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. [...] A *persistência* diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. [...] Vista de outra perspectiva, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, das necessidades ou das vontades [grifos do autor].

A direção, intensidade e persistência com que alguém realiza uma ação pode indicar se esta pessoa está motivada ou não. Segundo o exemplo do próprio Spector (2010): um funcionário pode decidir ir ao trabalho em um determinado dia, em vez de ligar para a empresa dizendo estar doente (direção). Se a esse funcionário é dada a tarefa de varrer o chão, ele pode empenhar um grande esforço varrendo com força e rapidamente ou não querer se esforçar, varrendo vagorosamente (intensidade). Os funcionários podem fazer horas extras para concluir tarefas que estejam motivados a completar ou procrastinar a finalização por estarem desmotivados (persistência).

Pode-se depreender o seguinte esquema para o fenômeno da motivação: estímulo → ação e esforço → recompensa. De forma sucinta, a motivação é uma força que impulsiona o indivíduo à ação; ela é específica em cada um, pode variar ao longo do tempo e de acordo com a situação a qual a pessoa é exposta, não pode ser transferida de uma pessoa a outra, nem há um estado geral de motivação que leve o indivíduo a se entusiasmar por tudo. O estudo da motivação busca entender o que move as pessoas quanto aos pensamentos, ações e palavras.

2.1 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

A motivação vem sendo alvo de debate entre as organizações, uma vez que o sucesso de uma empresa/ente público passa pelos funcionários que, quando motivados, tendem a trabalhar mais e melhor:

No campo da administração, o estudo da motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. Uma vez que o desempenho das pessoas no trabalho depende, em parte, de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, a compreensão desse processo é de grande interesse na administração das organizações (MAXIMIANO, 2011, p. 236).

Dessa forma, as organizações que não observarem a motivação de seus funcionários como algo importante, podem ter perdas consideráveis de rendimento e produção, bem como uma morosidade em todo o seu funcionamento.

Essa relação funcionário motivado igual a alto desempenho da organização também é constatada por Daft (2010, p. 721): `a importância da motivação é que ela pode levar a comportamentos que refletem o alto desempenho dentro das organizações. Estudos têm descoberto que a grande motivação do trabalhador anda de mãos dadas com o alto desempenho e lucros organizacionais _.

O significado de motivação para o trabalho é definido por Maximiano (2011, p. 237) da seguinte forma: `é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho _.

A motivação para o trabalho resulta da interação entre estímulos internos das pessoas e estímulos do ambiente laboral, que Maximiano (2011) chama respectivamente de:

- *Motivos internos ou intrínsecos*: são necessidades, aptidões, valores e habilidades de cada pessoa. São os motivos que diferenciam as pessoas;
- *Motivos externos ou extrínsecos*: são estímulos ou incentivos do ambiente. Para o servidor sentir-se motivado, além de um ambiente de trabalho favorável à execução de suas tarefas, é necessário que ele tenha o potencial de trabalho bem explorado.

Brunelli (2008, p. 26) alerta que `é imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo

para cada pessoa_. Cabe à organização oferecer um ambiente de trabalho motivador, no qual as pessoas tentem satisfazer as necessidades pessoais.

Apesar de teorias indicarem a importância da motivação para as organizações, de modo geral vê-se desânimo e absenteísmo por parte dos trabalhadores, principalmente no serviço público. Segundo Brunelli (2008), a falta de motivação no trabalho pode gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas: em relação aos locais de trabalho pode haver perdas nos padrões de qualidade e produtividade, já em relação aos trabalhadores as consequências estão ligadas à saúde física e mental, ao estresse, ao absenteísmo, à baixa produtividade e ao fraco desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com a organização.

Muitas são as definições para o termo motivação, mas o que é incontestável é sua importância para o ser humano e sua relação com o trabalho, portanto assunto importante para o ramo da Gestão de Recursos Humanos. Dessa forma, é um desafio aos gestores de recursos humanos criarem um ambiente propício para que os colaboradores possam desenvolver seu trabalho em prol dos objetivos e metas da organização para a qual trabalham, ao mesmo tempo em que tentam suprir suas necessidades pessoais.

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Existe um grande número de teorias que tentam explicar o fenômeno da motivação nas organizações. No entanto, segundo Chiavenato (2010), as teorias motivacionais podem ser agrupadas em duas grandes classificações diferentes:

- I. *Teorias de conteúdo*, que englobam estudos de autores como Maslow e Herzberg: enfatizam fatores internos ao indivíduo e ambientais como responsáveis pelo comportamento. Fornecem uma visão geral das necessidades humanas, o que auxilia o gestor a compreender os desejos que satisfarão as necessidades dos funcionários;
- II. *Teorias de processo*, associadas a autores como Adams e Vroom, enfatizam o processo cognitivo que influencia o comportamento das pessoas.

Considerando o exposto, far-se-á uma breve explanação sobre os estudos dos principais autores motivacionais citados no parágrafo anterior, enfocando-se a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas - Maslow

A Teoria da hierarquia das necessidades, elaborada pelo psicólogo americano Abraham Maslow, propõe que `as pessoas são motivadas por múltiplas necessidades que existem em uma ordem hierárquica_ (DAFT, 2010, p. 724). Maslow concebe a motivação como `algo constante, infinito e complexo em todos os seres humanos_ (CASADO, 2002, p. 251).

Segundo essa teoria o indivíduo se esforça de acordo com as necessidades mais urgentes, escalando até as mais complexas, atingindo, assim, a plena satisfação:

De acordo com Maslow, os indivíduos serão motivados a satisfazer a necessidade que para eles estiver *preponderante*, ou mais forte, num determinado momento. A preponderância de uma necessidade depende da situação do indivíduo no momento e de suas experiências recentes (STONER, 2012, p. 324).

Essa hierarquia foi demonstrada pelo autor na forma de pirâmide, o que fez com que a teoria ficasse também conhecida como `Pirâmide de Maslow_ . Conforme Daft (2010), sua pirâmide de necessidades se divide basicamente em:

- I. *Necessidades fisiológicas básicas*: como fome, sede, sono. No trabalho, essas necessidades são representadas por um ambiente limpo, temperatura agradável e salário digno para sobrevivência do funcionário e de sua família;
- II. *Necessidades de segurança*: seja ela pessoal, social, do emprego. No ambiente organizacional, se caracterizam por estabilidade no emprego, trabalho sem riscos e presença de benefícios;
- III. *Necessidades sociais ou de amor/relacionamento*: como amizades, amor, fazer parte de grupos. Nas situações laborais se caracterizam por um bom relacionamento com os colegas e chefia e participação em grupos de trabalho;
- IV. *Necessidade de estima ou status*, que possui duas vertentes: a visão que o indivíduo tem de si, das próprias capacidades pessoais, o que chamamos de autoestima, e o reconhecimento da sociedade pelo indivíduo, como o prestígio, *status*. Dentro do trabalho, essas necessidades refletem em uma motivação para o reconhecimento pelas contribuições no trabalho, aumento da responsabilidade no cargo, progressão interna;
- V. *Necessidades de autorrealização*: capacidade de alcançar as próprias expectativas, realizar metas, sonhos, desenvolver-se plenamente. No ambiente

de trabalho essas necessidades abrangem o desenvolvimento profissional do potencial de cada um, oportunidade de crescimento, exposição de criatividade e aquisição de treinamento para realizar tarefas desafiadoras.

Segundo a Teoria das Necessidades Humanas, para atingir o nível subsequente de motivação o indivíduo deveria satisfazer a necessidade mais básica primeiro. Dessa forma, teria suporte para alcançar o próximo estágio.

No ambiente de trabalho, os empregados necessitam de um salário que seja suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si e sua família (necessidades fisiológicas e de segurança); para só então estarem dispostos a receber incentivos que lhe darão estima, participação e oportunidade de crescimento profissional (necessidades de estima e de autorrealização). Ou seja, só depois de satisfeitas todas as demais necessidades é que os funcionários se motivarão com a necessidade de autorrealização: buscarão realização no trabalho e novas responsabilidades.

Apesar de todas as contribuições de Maslow para o entendimento da motivação, Bergue (2010) afirma que a tentativa de hierarquizar as necessidades torna-se imprecisa, em razão de a subjetividade incidir fortemente na definição dos limites de cada um dos aspectos dessas necessidades. Destaca que o próprio Maslow concluiu mesma linha de raciocínio em posterior revisão de seu postulado original, pois o indivíduo pode estar motivado sem alcançar todos os níveis, bem como não seguir a sequência sugerida na pirâmide, saltando estágios ou ignorando tais degraus.

2.2.2 Teoria da Expectativa - Vroom

Os estudos de Victor Vroom destacaram o comportamento individual ligado especificamente ao ambiente de trabalho. Para ele, a motivação está ligada às preferências pessoais, isto é, à escolha que cada um pode fazer individualmente sobre determinada atividade ou trabalho.

Essa teoria argumenta que a tendência para agir de uma certa maneira depende da força da expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo. [...] A lógica da teoria é: as pessoas querem aquilo que elas podem e quando elas querem. [...] Ela estará motivada a trabalhar bastante porque na ponta final está a promoção desejada_ (CHIAVENATO, 2010, p. 488). Isso quer dizer que o indivíduo estará motivado a se *esforçar* no trabalho se acreditar que isso gerará um bom

desempenho (relação esforço e desempenho), que esse *desempenho* proporcionará *recompensas* como promoções e gratificações (relação desempenho e recompensa), e que essas *recompensas* vão satisfazer *objetivos pessoais* (relação recompensa e objetivos pessoais), formando, assim, uma cadeia de relações.

Ainda sobre motivação, Vroom afirmou que `a força motivacional que atrai o indivíduo para seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final_ (BRUNELLI, 2008, p. 35). Essa `equação motivacional_ pode ser representada da seguinte forma: $\text{Motivação} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valência}$, em que:

- Expectativa: probabilidade esperada pelo trabalhador de que um esforço gerará um desempenho esperado, em outras palavras, é a convicção de que um ato específico será seguido por um resultado esperado. Com base na experiência pessoal, o indivíduo analisa a tarefa e decide se consegue ou não executá-la, caso creia que não conseguirá, torna-se desmotivado antes mesmo de iniciar o trabalho;
- Instrumentalidade: é a probabilidade esperada pelo empregado de que o desempenho alcançado o levará a atingir recompensas no trabalho. Exemplo: se um indivíduo sabe que ao alcançar determinado resultado ganhará uma promoção (instrumentalidade), as horas a mais trabalhadas, as pressões e a responsabilidade (expectativa) compensarão os benefícios alcançados com a promoção? Se a resposta for sim, ele estará motivado a buscar tal promoção, e conseqüentemente, produzirá mais;
- Valência: é o valor atribuído às recompensas por concluir uma tarefa.

Desta forma, para Vroom, a motivação será o produto do valor que o indivíduo coloca nos possíveis resultados oriundos das suas ações, juntamente com a expectativa de que suas metas se cumpram. Ao administrador caberia ofertar recompensas pelo trabalho a fim de motivar mais seus colaboradores, de forma que as contribuições dos indivíduos sirvam às necessidades da organização.

2.2.3 Teoria da Equidade - Adams

A Teoria da Equidade baseia-se na ideia de que um importante fator para motivar as pessoas no trabalho é a avaliação que elas fazem sobre a equidade e justiça das recompensas

que recebe (como o pagamento ou promoção) frente às contribuições ao trabalho (como o esforço ou a habilidade). No ambiente de trabalho, as pessoas tendem a comparar as recompensas que recebem ao realizar uma tarefa com as recompensas que outra pessoa recebe ao realizar tarefas iguais ou semelhantes. Deste modo, a Teoria da Equidade está ligada à motivação, influenciada pelas recompensas de acordo com a percepção pessoal de cada indivíduo sobre determinada tarefa ou ação, aliada a um conceito de justiça no ambiente de trabalho, conforme Casado (2002, p. 255):

O tema central da teoria motivacional é que o maior determinante do desempenho e da satisfação no trabalho é o grau de equidade ou iniquidade que um indivíduo percebe na situação profissional. [...] Em outras palavras, se um indivíduo acha que está sendo menos recompensado quando comparado a outros, ele se sente insatisfeito e procura formas alternativas de eliminar a iniquidade.

Para Stoner (2012, p. 330) `A teoria da equidade diz que a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas dependem da avaliação subjetiva que fazem da relação entre seu quociente esforço/recompensa e o quociente esforço/recompensa de outros em situações semelhantes_. Desta forma, ao perceber que ocorreu uma injustiça, como um tratamento depreciado frente ao mesmo resultado de terceiro, gera-se uma tensão e o indivíduo tende a mudar seu comportamento.

Basicamente esta teoria elenca quatro escolhas que o indivíduo pode adotar diante de uma situação de injustiça: reduzir suas contribuições no trabalho; mudar as recompensas recebidas ao manter a quantidade de produção e reduzir a qualidade do trabalho; modificar as comparações para tentar fazer as coisas parecerem melhor, ou deturpar a imagem de si mesmo ou a imagem do outro; por último, retirar-se do meio saindo da organização (CHIAVENATO, 2010).

A Teoria da Equidade sustenta que as pessoas são motivadas por um senso de justiça ou igualdade nas relações com outras pessoas e empresas. Segundo este estudo, os funcionários que vivenciam uma situação de desigualdade em relação aos colegas sentem-se insatisfeitos, o que gera uma tensão emocional a qual tentarão diminuir. Esta comparação com os demais colegas é estabelecida entre o resultado (ou retorno) e a contribuição. O resultado seria: salário, benefícios, bom tratamento, prazer *status* e outras formas de valorização do trabalho realizado; enquanto a contribuição é o que o funcionário oferece à empresa, não só suas atribuições de cargo, mas também sua experiência e talento (SPECTOR, 2010).

A teoria da Equidade tem recebido duras críticas, uma vez que não é possível saber como os funcionários elegem os colegas com os quais comparar. Além disso, é uma teoria que explica fatos passados e não auxilia na previsão de problemas futuros (SPECTOR, 2010).

2.2.4 Teoria dos Dois Fatores - Herzberg

A Teoria dos dois fatores foi desenvolvida pelo psicólogo americano Frederick Herzberg em seu livro *‘A Motivação para Trabalhar’*. Nela o autor propõe que a percepção de satisfação no trabalho está relacionada tanto com o cargo em si, quanto ao contexto em que o cargo está inserido: *‘um dos importantes detalhes da proposição de Herzberg está no fato de afirmar que há um conjunto de fatores que responde pela satisfação, e um outro conjunto que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho’* (BERGUE, 2010, p. 423). Os fatores responsáveis pela satisfação são chamados motivacionais, ao passo que os fatores causadores de insatisfação Herzberg nomeia de higiênicos.

‘Segundo essa teoria, em situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentir-se satisfeitas’ (MAXIMIANO, 2011, p. 243). Por outro lado, segundo Herzberg, os fatores extrínsecos, ou higiênicos, não aumentam a satisfação do indivíduo, apenas contribuem para que as pessoas não se sintam insatisfeitas com o ambiente laboral, o qual se torna mais higiênico porque melhores as condições de sanidade psicológica do trabalho.

No entanto, de acordo com a teoria de Herzberg, é a junção do ambiente de trabalho (fatores extrínsecos, higiênicos) e do conteúdo do trabalho (fatores intrínsecos, de motivação) que faz funcionar o motor interno, quando independentes tendem a ser ineficazes: para que os fatores de motivação produzam eficácia, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, propiciada pelos fatores extrínsecos; assim como para que esses mesmos fatores extrínsecos produzam efeito desejado, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o trabalhador (MAXIMIANO, 2011, p. 244). Bergue (2010, p. 424) resume bem a teoria formulada por Herzberg, destacando a diferença entre os fatores motivacionais e higiênicos:

Sustentado em pesquisa científica, Herzberg identificou determinados fatores relacionados às características do cargo como vetores de satisfação do indivíduo no trabalho. A estes elementos denominou fatores motivacionais ou satisfacientes. De outra parte, identificou outro conjunto de

fatores relacionados com as condições gerais do ambiente em que se insere o cargo, como fatores de natureza higiênica. Esses fatores de natureza higiênica não contribuem para aumentar o nível de satisfação do indivíduo, apenas garantem "em nível máximo" que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho (por isso denominados higiênicos ou insatisfacientes).

A partir disso, pode-se estabelecer um quadro comparativo entre os dois fatores de Herzberg:

Quadro 1 - Fatores de Herzberg.

FATORES MOTIVACIONAIS:	FATORES HIGIÊNICOS:
- aspectos intrínsecos ao trabalho; - quando presentes proporcionam alto nível de satisfação .	- aspectos extrínsecos ao trabalho; - quando ausentes proporcionam alto nível de insatisfação .

Fonte: o autor (2017).

Com o objetivo de identificar o que, de fato, causava a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho, Herzberg questionou os profissionais das indústrias de Pittsburgh, Pensilvânia, sobre o que os agradava e os desagradava nas empresas em que trabalhavam. A partir dessas respostas, Herzberg propôs:

Os fatores higiênicos são:

- Condições gerais do ambiente laboral;
- Remuneração;
- Relações com superiores e colegas.

Os fatores motivacionais são:

- Nível de responsabilidade;
- Conteúdo e atribuições do cargo;
- Nível de responsabilidade do cargo;
- Nível de reconhecimento do trabalho executado.

Para o autor, os fatores higiênicos são suficientes apenas para que o empregado não fique insatisfeito, enquanto fatores motivacionais, mais subjetivos, tendem a dar melhores resultados. O oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação. Bem como o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação. Segundo Maximiano (2011), a satisfação e insatisfação não são extremos opostos de um mesmo *continuum*, há uma

`régua_ de 0 a 10 para a satisfação e outra para a insatisfação. Ambos os estados são processos diferentes influenciados por fatores distintos, conforme figura abaixo:

Quadro 2 - satisfação e insatisfação não são extremos opostos de um mesmo *continuum*.

Ausência de Fatores Motivacionais					Presença de fatores motivacionais					
Não satisfação < ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- >					Satisfação					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ausência de fatores higiênicos					Presença de fatores higiênicos					
Insatisfação < ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- >					Não insatisfação					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Adaptada de Maximiano (2011, p. 244).

Finalmente Herzberg concluiu que os fatores que levavam à insatisfação profissional não tinham a ver com aqueles que influenciavam na produção de satisfação dos trabalhadores. Assim, o autor percebeu que os fatores que mais causavam a satisfação dos trabalhadores estavam relacionados diretamente ao seu trabalho, tipo de tarefa realizada, responsabilidade, poder decisório, promoção etc. Ao contrário, o autor percebeu que a insatisfação vinha puramente dos fatores ambientais, sem relação direta com as tarefas desempenhadas, como condições de trabalho, relação com os outros trabalhadores, salários etc.

Spector (2010) indica que, em pesquisa norte-americana sobre satisfação no trabalho, as pessoas indicam a natureza do trabalho (fator motivacional) como fator principal de satisfação, seguido de fatores higiênicos: supervisão, colegas de trabalho, condições de trabalho, salário etc. Para análise deste estudo, seguir-se-á a corrente doutrinária de Herzberg por entender ser a mais objetiva para aplicabilidade dentro de uma organização de trabalho.

3 CASO ESTUDADO

3.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

A Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) é uma instituição de ensino superior pública e federal, criada por meio da Lei nº 10.419, de 9 de abril de 2002, resultado do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Situada no Estado da Paraíba, a UFCG é composta pelo campus central, localizado na cidade de Campina Grande, e possui mais 6 campi localizados nas cidades de Cajazeiras, Cuité, Patos, Pombal, Sousa e Sumé. Nesta última encontra-se o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA).

Segundo o Portal da Transparência nos Recursos Públicos Federais (acessado em março de 2017), há 3.378 servidores em toda UFCG, dentre professores e servidores Técnico-administrativos. Além desse total também há 856 funcionários terceirizados que desenvolvem atividades de apoio diversas, segundo *site* da UFCG atualizado em abril de 2012 (acessado em março de 2017).

3.2 O CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO

O CDSA foi criado no âmbito do Plano de Expansão Institucional da UFCG (PLANEXP), elaborado com o objetivo de democratizar o acesso à Universidade, contribuindo para a consecução das metas do Plano Nacional de Educação, especialmente a ampliação do contingente de jovens de 18 a 24 anos no ensino superior.

O Centro, que está localizado na Rua Luiz Grande, s/n - Bairro Frei Damião, Sumé - PB, oferece 7 cursos de graduação: Engenharia de Biosistemas, Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos, Engenharia de Produção, Licenciatura em Ciências Sociais, Licenciatura em Educação do Campo, Superior de Tecnologia em Agroecologia e Superior de Tecnologia em Gestão Pública; além de 4 cursos de Pós-Graduação: Especialização em Educação de Jovens e Adultos com Ênfase em Economia Solidária no Semiárido Paraibano, Especialização em Ensino de Ciências da Natureza e Matemática para a convivência com o Semiárido, Especialização em Gestão das Políticas Públicas e Mestrado Interinstitucional em Farmacoquímica.

Segundo o *site* do CDSA (acessado em março de 2017), nesse mesmo mês compunham os recursos humanos do Centro: 83 professores efetivos, 6 professores substitutos e 37 servidores técnico-administrativos. Além dos servidores efetivos, também fazem parte do quadro 75 funcionários terceirizados, conforme dados coletados junto à Prefeitura Universitária do *campus* de Sumé.

3.3 OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Existem duas leis fundamentais para o entendimento dos cargos técnico-administrativos em educação: a Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais; e a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Esta última lei, além de descrever cada um dos cargos técnico-administrativos em educação, também expressa, em seu Art. 8º, as atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, sem prejuízo das atribuições específicas: planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes ao ensino, pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino (IFE's); e executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das IFE's. Desta forma, essa é a função geral dos cargos técnico-administrativos em educação, salvo atribuições específicas.

Existem algumas características específicas dos servidores públicos estatutários, caso dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAE's): como estabilidade, remuneração e progressão fixadas por decreto, funções pré-estabelecidas em lei. Essas características diferenciam os servidores públicos dos funcionários privados.

Portanto, alguns fatores que assombram os trabalhadores celetistas (regidos pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)), como a instabilidade do emprego e do salário, bem como a cobrança de metas com subseqüentes alterações repentinas, não atingem, em regra, o servidor público, criando para estes uma zona de conforto onde o servidor estaria acomodado à situação de segurança

salarial e do emprego. Essa situação tanto pode levar o servidor à disposição e abertura a novos desafios, quanto ao absenteísmo, a depender da motivação pessoal de cada servidor.

O funcionário privado, por outro lado, pode receber bônus da empresa e participação nos lucros, situação não contemplada ao servidor público e que pode afetar a motivação individual.

Toda essa diferenciação entre servidores públicos e funcionários privados é mais um fator a ser considerado pelo gestor de recursos humanos na esfera pública quando este se propõe a trabalhar a motivação com os servidores, tendo em vista que as teorias motivacionais foram pensadas para o setor privado e que muitas abordagens seriam de difícil aplicação para o âmbito público, cabendo ao gestor adequar as teorias em seus pontos mais produtivos.

3.4 OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DO CDSA

A amostra desta pesquisa é composta por 37 servidores com vínculo estatutário, que ocupam cargos técnico-administrativos de nível médio ou superior que atuam nas seguintes Unidades Organizacionais (UORG's): Biblioteca Setorial, Comissão Permanente de Modernização Administrativa (CPMA), Gerência de Assuntos Estudantis (GAE), Gerência de Assuntos Financeiros (GEAF), Gerência de Tecnologia da Informação (GTI), Laboratórios, Protocolo Setorial, Prefeitura Universitária do Campus (PUC), Secretaria de Centro e Unidades Acadêmicas.

Dentre os 37 servidores, para 4 o questionário não foi encaminhado: a própria autora deste trabalho, um servidor que se encontra afastado para mandato eletivo, outro cedido à Justiça Eleitoral e uma última cedida a outra instituição de ensino. Dos 33 `aptos_, 27 responderam ao questionário e 6 se abstiveram.

4 METODOLOGIA

Elaborou-se o trabalho tomando como ponto de partida a exposição do significado de motivação, inclusive motivação para o trabalho, em seguida delinear-se algumas das principais teorias que envolvem a temática por meio dos estudos bibliográficos de Maslow, Vroom, Adam e Herzberg, com enfoque para este último.

A partir da contextualização teórica, evidenciou-se o objetivo da pesquisa: analisar os fatores motivacionais e higiênicos que favorecem a satisfação profissional dos servidores Técnico-administrativos em Educação do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, da Universidade Federal de Campina Grande, *campus* de Sumé. Para tentar alcançar este objetivo, optou-se por adotar a técnica de estudo de caso com a aplicação de questionário.

A metodologia é do tipo exploratório-descritiva, de caráter quantitativo, tendo sido escolhida a análise de conteúdo para estudar as informações resultantes da aplicação dos questionários. Para a interpretação dos dados, foi adotada a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

4.1 COLETA DE DADOS

Construiu-se o questionário utilizando-se a plataforma virtual *Google Drive* e o mesmo foi distribuído aos servidores por e-mail durante o mês de abril de 2017.

O questionário elaborado é composto por 21 perguntas: 19 de múltipla escolha e 2 questões abertas (Anexo A, p. 40). As 6 primeiras caracterizam o perfil dos respondentes, as 7 perguntas seguintes referem-se aos fatores higiênicos, mais 6 questões abordam fatores motivacionais, sendo a última delas aberta: deixa o respondente livre para citar o que o deixaria mais motivado para trabalhar. Nas 2 últimas questões indaga-se se os servidores pretendem fazer novo concurso público e, em caso afirmativo, por quê?

Responderam 27 servidores de um total de 37, com vínculo estatutário, que ocupam cargos técnico-administrativos de nível médio ou superior.

5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS: resultados e discussão

5.1 PERFIL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CDSA

A maioria dos servidores é do sexo feminino (56%); encontra-se na faixa de idade entre 30 e 39 anos (48%); atua no serviço público entre 4 a 9 anos (78%), o que indica que já concluiu o estágio probatório; possui renda mensal de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00 (33%); atua em um cargo de nível D (70%), ou seja, o nível de escolaridade exigido pelo cargo é o Ensino Médio, no entanto a maioria (44%) possui pós-graduação em alguma área, inclusive (7%) possui Doutorado.

Quadro 3 – Perfil dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da UFCG, campus Sumé-PB, em 2017.

PERGUNTAS	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS (%)	RESPONDENTES (unidades)
Sexo	Feminino	56%	15
	Masculino	44%	12
Faixa etária	Até 29 anos	26%	7
	30 a 39 anos	48%	13
	40 a 49 anos	22%	6
	50 anos ou mais	4%	1
Tempo de atuação no serviço público (incluindo outros cargos públicos)	Até 3 anos	15%	4
	4 a 9 anos	78%	21
	10 a 19 anos	7%	2
	20 anos ou mais	0%	0
Renda mensal média	Até R\$ 3.000,00	19%	5
	R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	33%	9
	R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00	22%	6
	Acima de R\$ 5.001,00	26%	7
Nível de classificação do seu cargo	C	0%	0
	D	70%	19
	E	30%	8
Nível de escolaridade	Médio	15%	4
	Superior	19%	5
	Especialização	44%	12
	Mestrado	15%	4
	Doutorado	7%	2

Fonte: o autor, a partir dos dados da pesquisa (2017).

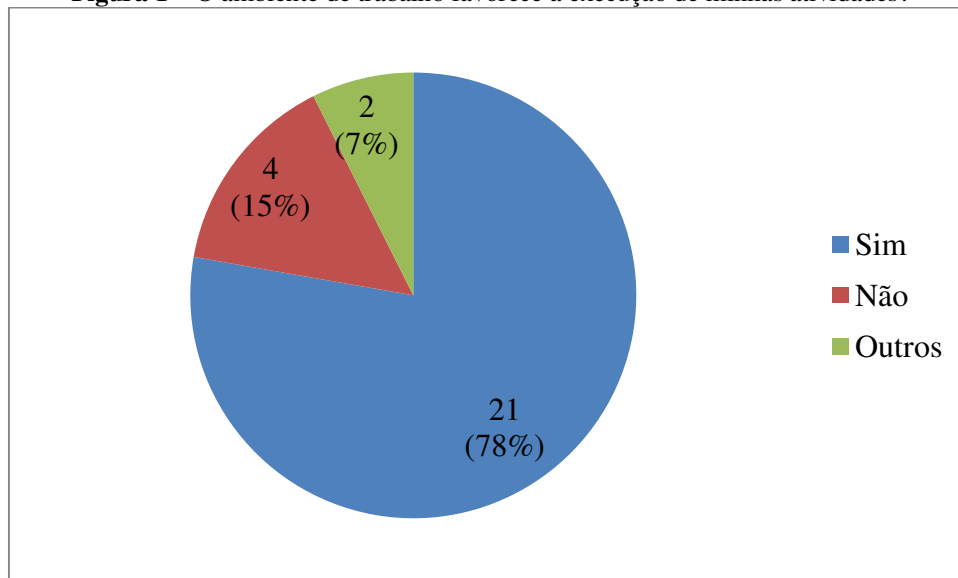
5.2 FATORES HIGIÊNICOS

Como visto anteriormente, os fatores higiênicos dizem respeito ao ambiente de trabalho, aos fatores externos ao trabalho. A seguir, encontram-se todas as perguntas realizadas com respectivas respostas dos entrevistados:

I. O ambiente de trabalho favorece a execução de minhas atividades?

- 78% responderam `sim`;
- 15% responderam `não`;
- 7% responderam `outros`.: `Nem sempre, se faz necessário outro espaço para poder atender a demanda com qualidade`.; `Nem sempre, pois muitas vezes esbarramos na falta de recursos e por trâmites muitos rígidos e longos`.

Figura 1 - O ambiente de trabalho favorece a execução de minhas atividades?

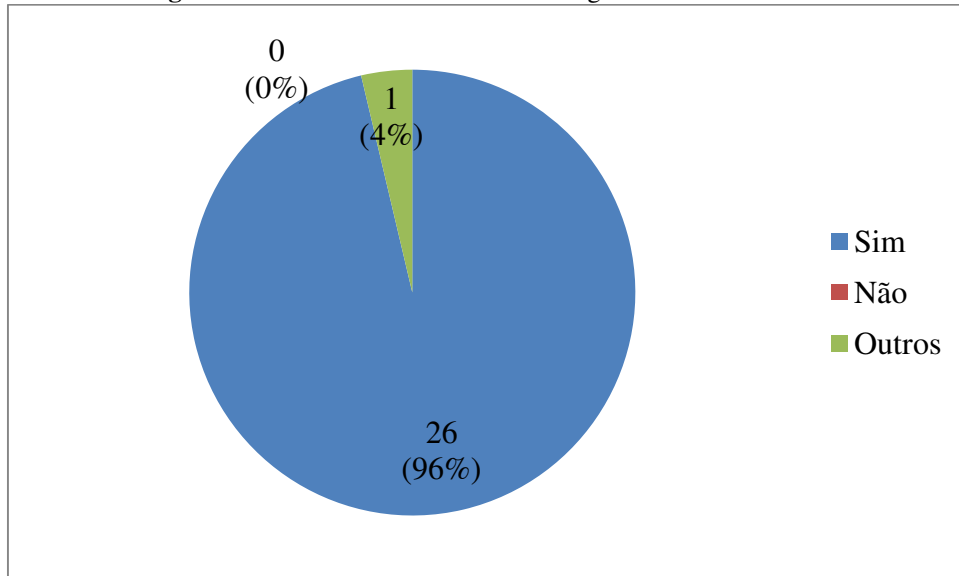


Fonte: dados da pesquisa (2017).

II. O relacionamento com os colegas de trabalho é bom?

- 96% responderam `sim`;
- 4% responderam `outros`.: `Razoável`;
- Não houve respostas negativas.

Figura 2 - O relacionamento com os colegas de trabalho é bom?

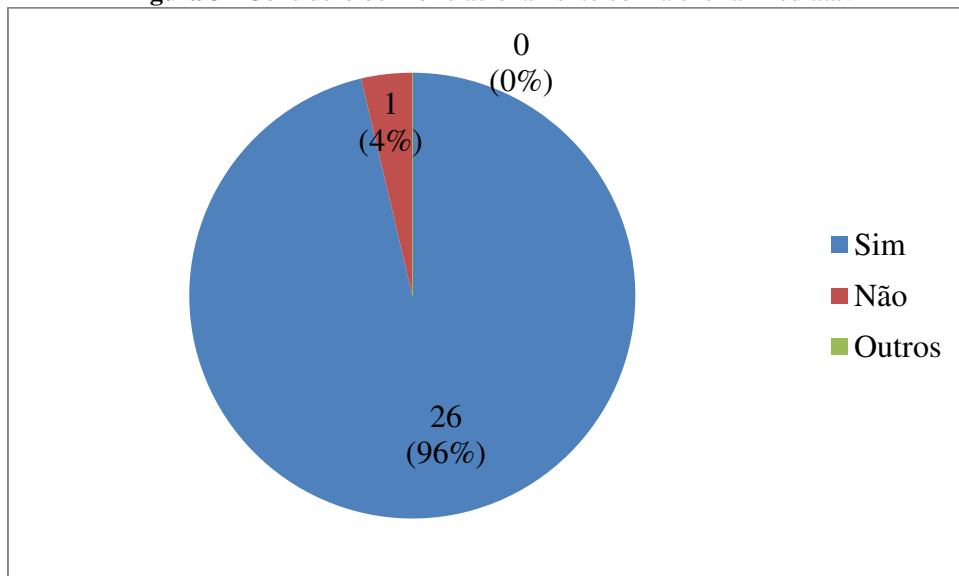


Fonte: dados da pesquisa (2017).

III. Considero bom o relacionamento com a chefia imediata?

- 96% responderam `sim`;
- 4% responderam `não`.

Figura 3 - Considero bom o relacionamento com a chefia imediata?

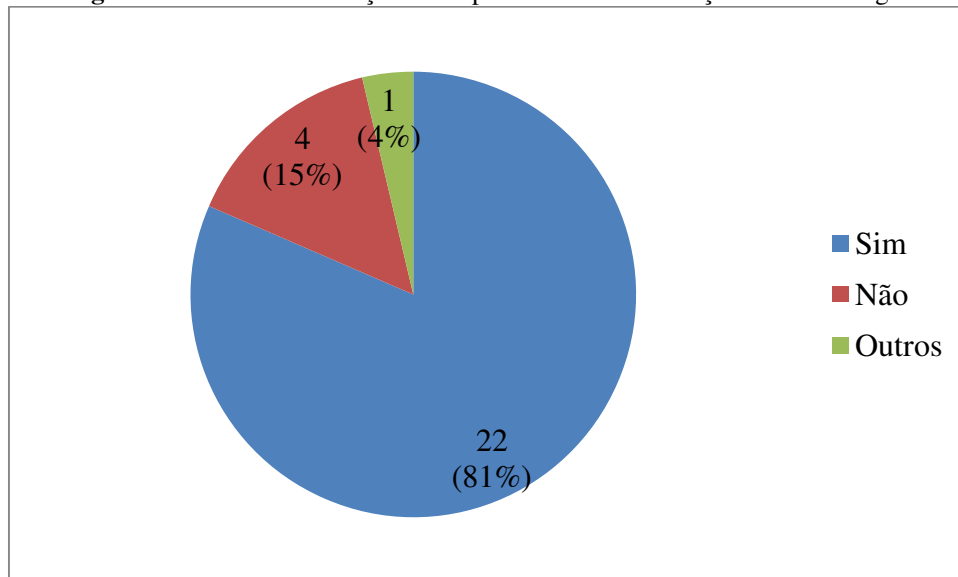


Fonte: dados da pesquisa (2017).

IV. Minha remuneração é compatível com as atribuições do meu cargo?

- 81% responderam `sim`;
- 15% responderam `não`;
- 4% responderam `outros`:_ `parcialmente`_.

Figura 4 - Minha remuneração é compatível com as atribuições do meu cargo?



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Quanto aos fatores higiênicos, as quatro primeiras questões obtiveram dos entrevistados respostas positivas, corroborando com a Teoria de Herzberg (MAXIMIANO, 2011), de que a presença dos fatores higiênicos influencia apenas a satisfação com o ambiente de trabalho, ou seja, reduz a insatisfação: 78% dos respondentes afirmou que o ambiente de trabalho favorece a execução das atividades; 96% possui um bom relacionamento tanto com a equipe de trabalho quanto com a chefia imediata, apenas uma pessoa respondeu negativamente a essa questão; 81% afirmou que a remuneração recebida é compatível com as atribuições do cargo.

Com essas respostas, podemos inferir que o ambiente de trabalho no CDSA é receptivo aos estímulos motivacionais, ou como cita Gil (2011, p. 208):

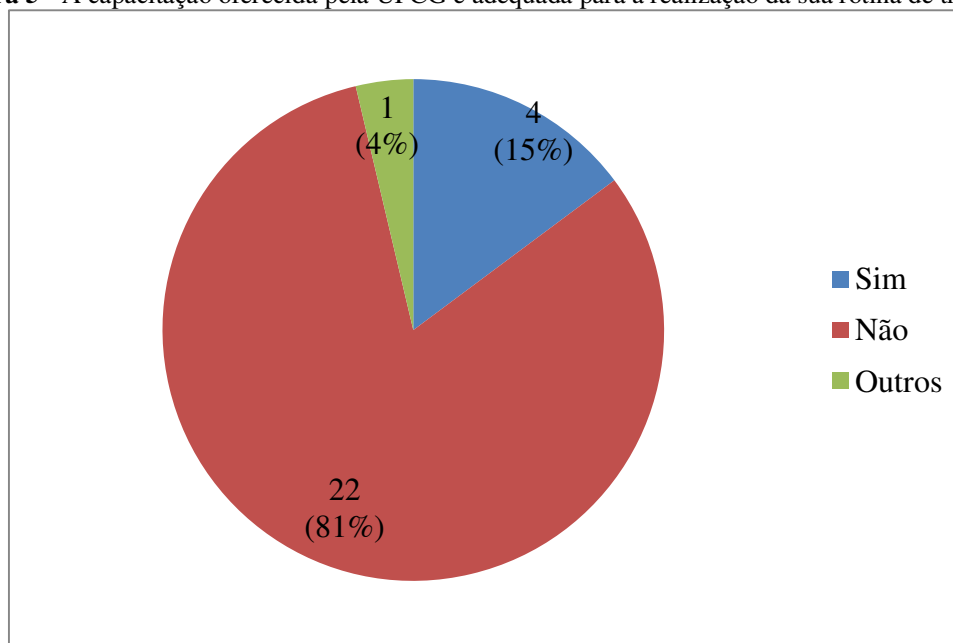
Se é verdade que aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las.

Nesse mesmo sentido, Maximiano (2011) reforça que, para que os fatores motivacionais sejam eficazes, é necessária uma base sólida de segurança psicológica e material, representada pelos fatores higiênicos. Da mesma forma, para que estes fatores tenham efeito positivo sobre o desempenho, é necessário que o trabalho ofereça um grau de desafio ou interesse para o servidor. Isso nos leva a considerar que os dois tipos de fatores, intrínsecos e extrínsecos estão inter-relacionados e são igualmente importantes para a satisfação no trabalho. Dando sequência, as três últimas perguntas realizadas quanto aos fatores higiênicos:

V. A capacitação oferecida pela UFCG é adequada para a realização da sua rotina de trabalho?

- 81% responderam `não`;
- 15% responderam `sim`;
- 4% responderam `outros`.: `Acredito que seja necessário capacitação com uma maior frequência, pois o cotidiano está sempre se renovando`.

Figura 5 - A capacitação oferecida pela UFCG é adequada para a realização da sua rotina de trabalho?



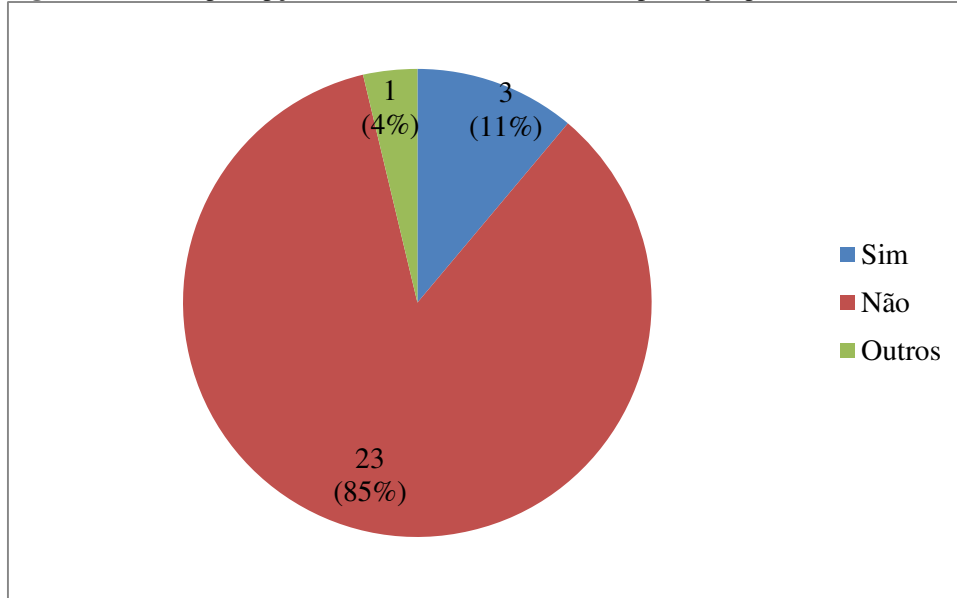
Fonte: dados da pesquisa (2017).

VI. Na sua percepção, a UFCG tem investido em capacitação para seus servidores?

- 85% responderam `não`;

- 11% responderam `sim`;
- 4% responderam `outros` : `Não em todos os campus`.

Figura 6 - Na sua percepção, a UFCG tem investido em capacitação para seus servidores?

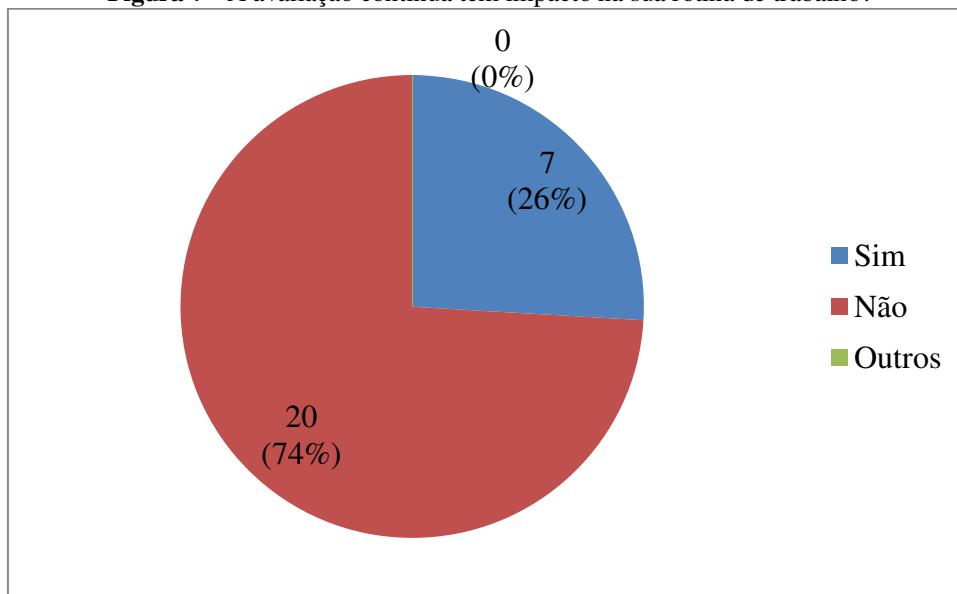


Fonte: dados da pesquisa (2017).

VII. A avaliação contínua tem impacto na sua rotina de trabalho?

- 74% responderam `não`;
- 26% responderam `sim`.

Figura 7 - A avaliação contínua tem impacto na sua rotina de trabalho?



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Por outro lado, as três últimas questões do tópico sugerem que a ausência de fatores higiênicos tem uma grande propensão à insatisfação: 81% acreditam que a capacitação oferecida pela UFCG não é adequada para a realização da rotina de trabalho; 85% percebem que a UFCG não tem investido em capacitação para os servidores; para 74% a avaliação contínua não tem impacto na rotina de trabalho.

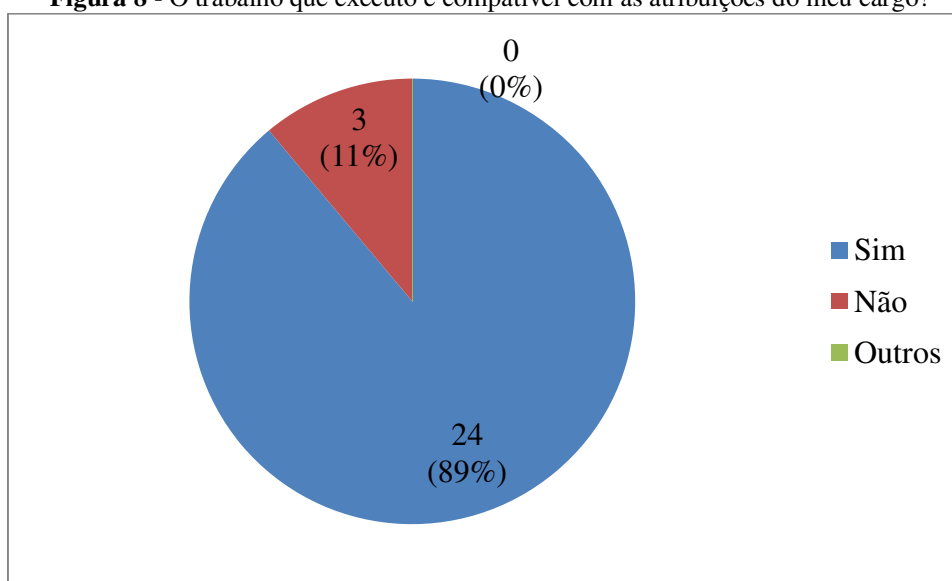
Com esses dados, percebemos que os fatores higiênicos que se mostraram insatisfatórios dizem respeito à política da UFCG como um todo, não estando diretamente relacionados exclusivamente com o ambiente de trabalho do campus de Sumé. Isso pode mostrar o distanciamento entre o campus Central e seus Centros Acadêmicos fora de sede.

5.3 FATORES MOTIVACIONAIS

Os Fatores Motivacionais estão ligados às questões subjetivas. Cada indivíduo pode reagir de formas distintas dentro de um mesmo estímulo. As perguntas direcionadas aos fatores em análise obtiveram maioria de respostas positivas, conforme observamos:

- I. O trabalho que executo é compatível com as atribuições do meu cargo?
- 89% responderam que `sim`;
 - 11% responderam `não`.

Figura 8 - O trabalho que executo é compatível com as atribuições do meu cargo?

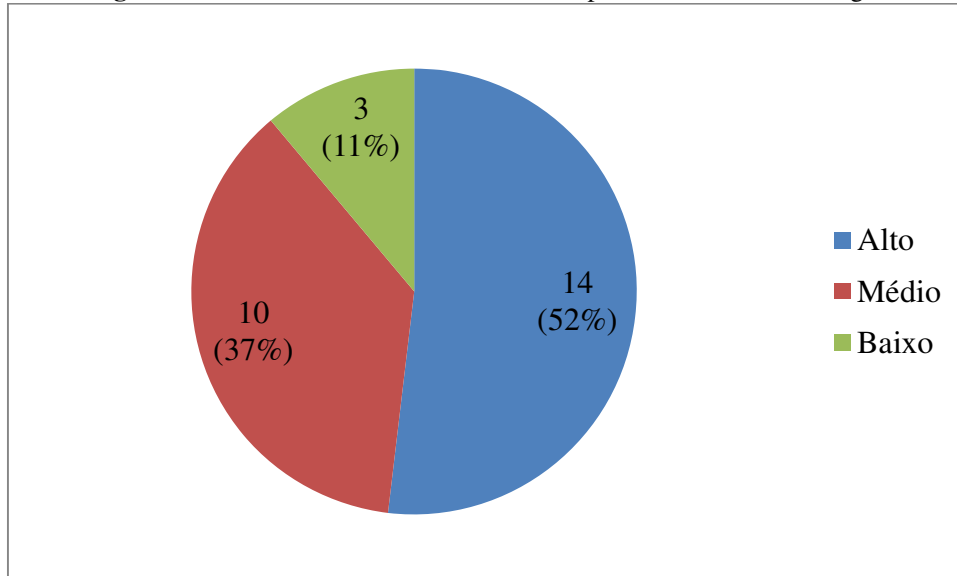


Fonte: dados da pesquisa (2017).

- II. Como você classifica o nível de responsabilidade do seu cargo?

- 52% responderam `alto`;
- 37% responderam `médio`;
- 11% responderam `baixo`.

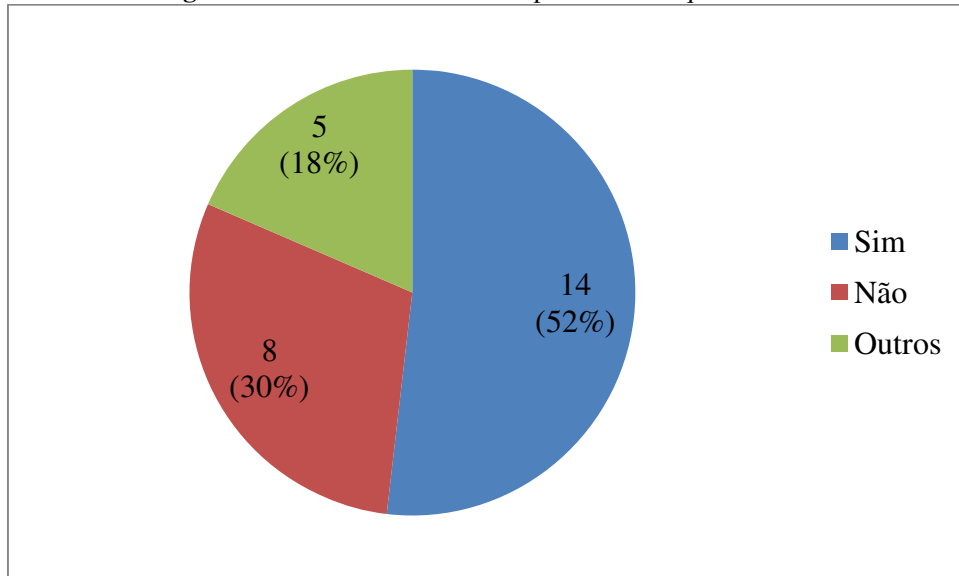
Figura 9 - Como você classifica o nível de responsabilidade do seu cargo?



Fonte: dados da pesquisa (2017).

III. Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo?

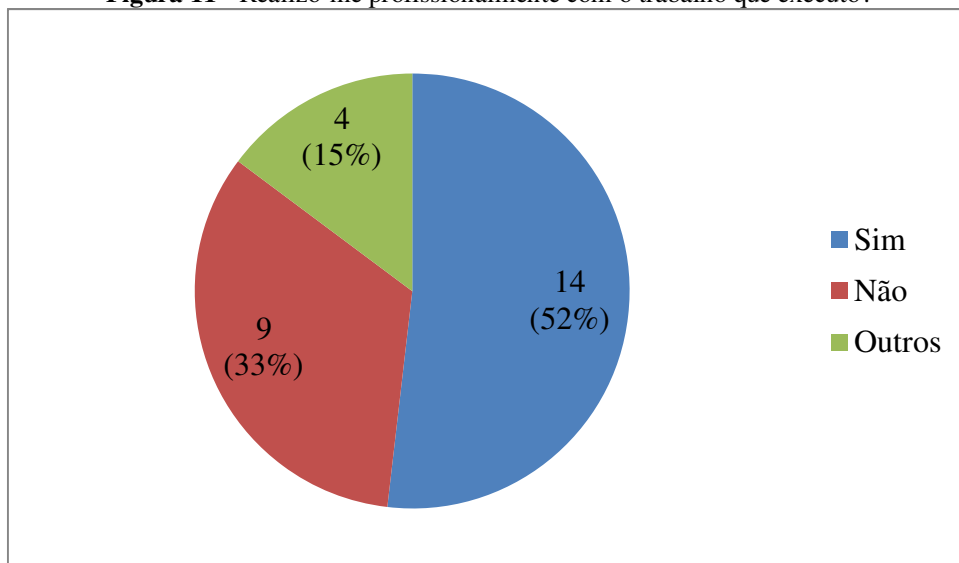
- 52% responderam `sim`;
- 30% responderam `não`;
- 18% responderam `outros`: `algumas pessoas reconhecem, outras não`;
`às vezes`; `Nem sempre`; `Mais ou menos`; `Nem sempre`.

Figura 10 - Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo?

Fonte: dados da pesquisa (2017).

IV. Realizo-me profissionalmente com o trabalho que executo?

- 52% responderam `sim_;
- 33% responderam `não_;
- 15% responderam `outros_: `às vezes_; `Nem sempre, pois é essencial a contra partida da universidade para executar o trabalho compatível com o cargo que ocupo_; `em parte, pois muitas vezes não conseguimos aplicar na prática os conhecimentos adquiridos_; `Atualmente, sim_.

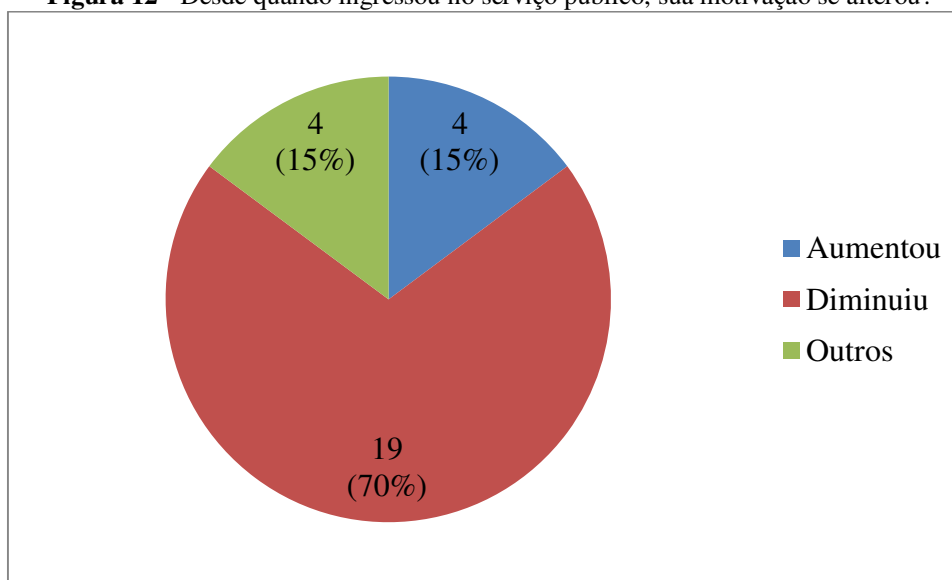
Figura 11 - Realizo-me profissionalmente com o trabalho que executo?

Fonte: dados da pesquisa (2017).

V. Desde quando ingressou no serviço público, sua motivação para trabalhar: aumentou ou diminuiu?

- 70% responderam que a motivação `diminuiu`;
- 15% responderam que `aumentou`;
- 15% responderam `outros` : `SE MANTEVE` ; `não` ; `Há algum tempo me sentia subutilizada, e isso estava me desmotivando a cada dia. Após a mudança de setor, me sinto mais realizada profissionalmente` ; `sem motivação nenhuma para estudar`.

Figura 12 - Desde quando ingressou no serviço público, sua motivação se alterou?



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Conforme observado acima: 89% responderam que o trabalho que executa é compatível com as atribuições do cargo; 52% classificam que o nível de responsabilidade do cargo é alto; 52% sentem-se reconhecidos pelo trabalho que executam; 52% realizam-se profissionalmente com o trabalho que executam.

No entanto, apesar de nas quatro questões anteriores a maioria dos respondentes ter se mostrado motivada, quando indagados sobre se a motivação alterou desde que ingressou no serviço público, 70% responderam que a motivação diminuiu. Com isso, sugere-se que há uma expectativa muito alta dos indivíduos antes de ingressar no serviço público, que com o passar do tempo e diante das dificuldades impostas pelo trabalho cotidiano, há uma natural

redução da motivação do servidor, no entanto, isso não necessariamente quer dizer que ele esteja desmotivado.

Para finalizar o questionário, foram elaboradas três questões, sendo duas delas abertas: `o que deixaria você mais motivado para trabalhar_ e `se o servidor almeja outros concursos/cargos e, caso afirmativo, por quê?_ Desta forma, houve a tentativa de investigar outros fatores motivacionais e higiênicos não citados na pesquisa e obteve-se as seguintes respostas:

VI. O que deixaria você mais motivado para trabalhar no CDSA/UFMG?

- (10 respostas) destacaram a redução da carga-horária de trabalho sem prejuízo na remuneração (para ter tempo de realizar necessidades pessoais);
- (4) citaram o reconhecimento pessoal e profissional;
- (4) Melhores condições de trabalho/ Qualidade de vida no ambiente laboral;
- (4) Capacitação/ aperfeiçoamento profissional. (se queixaram da desigualdade entre o investimento aplicado aos professores e técnicos);
- (3) Tratamento igualitário, inclusive no que se refere ao cumprimento de carga horária;
- (2) Desenvolver atividades compatíveis com o cargo. (houve queixas de desvio de função);
- (1) Definição das rotinas de trabalho de cada setor;
- (1) Sustentabilidade de recursos naturais e financeiros;
- (1) Aumento salarial;
- (1) Compromisso de todos com o serviço público;
- (1) Maturidade profissional;
- (1) Deficiência na Política de Gestão de Pessoas;
- (1) Desigualdade na participação nos processos políticos;
- (1) possibilidade de estudar;
- (1) Mais recursos financeiros.

VII. Almeja outro cargo/concurso em outra instituição?

- 70% responderam sim;

- 30% responderam não.

VIII. Se respondeu `sim à questão anterior, diga-nos o porquê de querer outro cargo/concurso:

- (10) citaram melhor cargo/ atuar no nível superior, na área de estudo;
- (6) responderam melhor salário/remuneração;
- (4) Satisfação/realização pessoal;
- (1) Reconhecimento profissional;
- (1) Melhores condições de trabalho.

Pode-se analisar com essas questões subjetivas, que os servidores destacaram existir deficiência mais em fatores higiênicos que prioritariamente motivacionais, constatação semelhante feita por Bruneli (2008, p. 80) em sua pesquisa com servidores públicos de uma Prefeitura: `Quanto à análise dos fatores que interferem na motivação dos servidores públicos pesquisados, pudemos constatar que a maior influência é dos fatores higiênicos do que os fatores motivacionais_. Dentre esses fatores, os mais citados na pesquisa com os servidores do CDSA (respostas citadas 3 vezes ou mais) foram:

- I. Higiênicos: redução da carga-horária; qualidade de vida no ambiente laboral; capacitação; tratamento igualitário; e melhor remuneração (por meio da progressão de cargo).
- II. Motivacionais: satisfação/realização/reconhecimento pessoal e profissional; melhor cargo/atuar no nível superior.

Com esses dados, constata-se que pelo menos maioria dos servidores do CDSA encontra-se satisfeita com o trabalho em si e com o ambiente em que ele encontra inserido. Eles elencam como motivacionais tanto os próprios fatores intrínsecos ao trabalho (responsáveis pela satisfação) quanto extrínsecos (responsáveis pela não insatisfação), o que nos induz a pensar no entrelaçamento desses dois tipos de fatores, assim como aponta Chiavenato (2010, p. 480): `a satisfação ou insatisfação pode residir no contexto do trabalho, no conteúdo do trabalho ou em ambos ao mesmo tempo_.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática motivação no serviço público é, sem dúvidas, desafiadora e complexa, tendo em vista que a motivação é individual, tem origem no íntimo de cada um e, portanto, não pode ser transferida de uma pessoa a outra. Sendo um desafio ainda maior para os Gestores de Recursos Humanos que muitas vezes se veem na difícil, senão impossível missão de motivar seus colaboradores, com a finalidade de tornar o serviço público mais eficiente.

Dessa forma, o referido trabalho estabeleceu como problemática identificar se os servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFCG, *campus* Sumé, encontram-se motivados para desempenhar suas funções. Para tanto, adotou-se como objetivos identificar e analisar os fatores motivacionais e higiênicos que favorecem, respectivamente, a satisfação quando presentes e a insatisfação quando ausentes, conforme postulado na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Com os estudos do referido autor pôde-se, de forma prática, elencar fatores considerados motivacionais e outros higiênicos, o que resultou na elaboração do questionário aplicado ao grupo pesquisado.

A partir da coleta e análise dos dados, tomando por base os parâmetros estabelecidos por Herzberg como fatores satisfacientes e tendo em vista que a maior parte dos entrevistados (mais de 50% do total) respondeu positivamente aos questionamentos feitos, deduz-se que pelo menos maioria encontra-se satisfeita com o trabalho em si e com o ambiente em que ele encontra inserido, o que pode sinalizar que estes mesmos servidores encontram-se motivados, apesar de a maioria ter afirmado que a motivação para o trabalho diminuiu ao longo do tempo. É importante ressaltar que, enquanto fator subjetivo, não podemos afirmar categoricamente que os trabalhadores estão ou não motivados, apenas deduzir essa motivação frente aos dados coletados.

Um outro fator importante a se destacar com a pesquisa é que os servidores entrevistados elencam como motivacionais tanto os próprios fatores intrínsecos ao trabalho (responsáveis pela satisfação) quanto extrínsecos (responsáveis pela não insatisfação), o que nos induz a pensar no entrelaçamento desses dois tipos de fatores.

Em linhas gerais, o resultado do questionário, aliado às teorias em estudo, mostrou que, para mais de 75% (setenta e cinco por cento) dos entrevistados, os seguintes fatores higiênicos estão presentes: `ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento das atividades_, `bom relacionamento com os colegas e chefia imediata_ e `remuneração compatível com as atribuições do cargo_. A presença desses elementos torna receptiva a

implantação de programas que visem à motivação, estando de acordo com a Teoria de Herzberg de que a presença dos fatores higiênicos reduz a insatisfação.

De acordo com a pesquisa, destacam-se como fatores extrínsecos a serem melhorados e citados pelos entrevistados pelo menos três vezes: redução da carga-horária de trabalho, maior qualidade de vida no ambiente laboral (área de convivência, alimentação etc.), capacitação do servidor e tratamento equânime. Este último nos remete a uma outra teoria estudada, a Teoria da Equidade de Adams, o que reflete a importância do trato igualitário entre chefia e subordinados.

Na mesma esteira, a pesquisa revelou que, para mais de 50% (cinquenta por cento) dos pesquisados, os seguintes fatores motivacionais estão presentes: `trabalho compatível com as atribuições do cargo_, `nível de responsabilidade do cargo_, `reconhecimento pelo trabalho executado_ e `realização profissional com o trabalho que executa_. Apesar de haver uma pequena queda na motivação dos servidores ao ingressar no serviço público, depreendeu-se, a partir das respostas, que pelo menos metade dos entrevistados continua motivada, ou seja, satisfeita com o próprio trabalho.

Apesar de mais da metade do grupo pesquisado afirmar que é reconhecido profissionalmente, 04 servidores citaram que o reconhecimento profissional os deixaria mais motivado para trabalhar.

A pesquisa revelou, também, que a maioria dos servidores (70%) almeja outros cargos no serviço público com maiores salários e de acordo com seu nível de escolaridade, revelando que a maioria encontra-se atualmente exercendo funções de nível de escolaridade inferior à que possui, provavelmente os mesmos 70% (setenta por cento) que estão em cargos de classificação D, ou seja, para os quais são exigidos apenas nível Médio de escolaridade. Ocupar um cargo que não abrange o campo de estudo do trabalhador pode deixá-lo desmotivado, por não haver a possibilidade de pôr em prática os conhecimentos adquiridos. Essa constatação vai ao encontro da Teoria de Herzberg, quando afirma que os fatores motivacionais dizem respeito à natureza do cargo. É importante deixar claro que mais de 80% (oitenta por cento) dos servidores concorda que a remuneração recebida atualmente é compatível com o cargo exercido.

Apesar de a motivação ser um fator pessoal e difícil de alcançar devido seu valor subjetivo, para alcançar esse desafio, o gestor público pode dispor de uma série de ferramentas, tais como:

- Valorizar as pessoas, mas sem favorecer ninguém;

- Reconhecer os avanços por menores que sejam e saber lidar com as limitações e erros da equipe, apontando as falhas e indicando como melhorar;
- Encorajar iniciativas: solicitar participação dos servidores na resolução de problemas e formulação de propostas constitui um dos mais poderosos fatores de motivação;
- Oferecer incentivos, como uma folga quando alguém realizar um trabalho além de suas atribuições;
- Promover mudanças, mas que sejam previamente debatidas com toda a equipe.

No desenrolar deste trabalho, deparamos com a limitação existente com relação à bibliografia direcionada especificamente ao Serviço Público, bem como às limitações inerentes à metodologia de pesquisa do tipo questionário, todavia pudemos concluir de forma satisfatória a pesquisa quanto ao grau de motivação dos Servidores Técnico-Administrativos presentes no campus da UFCG em Sumé.

Apesar das críticas ao trabalho de Herzberg, principalmente ao método de coleta de dados onde os entrevistados tenderiam a não relatar cuidadosamente suas experiências satisfatórias e insatisfatórias, bem como dar crédito a si próprio pelo sucesso e culpar fatores externos pelo fracasso, houve um cuidado em manter o anonimato nas respostas do questionário, mantendo um certo grau de liberdade para os entrevistados se expressarem com o máximo de autonomia/sinceridade possível.

É indiscutível a contribuição da Teoria de Herzberg para compreender os efeitos e características da motivação no desempenho dos servidores, tornando muito difícil uma análise individualizada e profunda da satisfação e insatisfação de cada servidor.

Como sugestões para trabalhos futuros, indicamos a pesquisa com os empregados Terceirizados, por estes também apresentarem um vínculo de trabalho com a Administração Pública, ligação esta normalmente considerada fragilizada.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educus, 2010.

BRASIL. **Lei nº 10.419**, de 09 de abril de 2002. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/ufs/arquivos/ufcg_lei_criacao.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2017.

_____. **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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 24 abr. 2017.

_____. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. **Portal da Transparência nos Recursos Públicos Federais**. Servidores civis e militares do Poder Executivo Federal - por órgão de lotação do servidor. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores/OrgaoLotacao-ListaOrgaos.asp?CodOS=15000&Pagina=6>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2017.

CASADO, Tania. A motivação e o trabalho. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 247-258.

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO. **Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://www.cdsa.ufcg.edu.br/cdsa/recursos-humanos.html>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 5ª reimpressão.

DAFT, Richard L. **Administração**. Revisão técnica de Denis Forte; Tradução de Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage Learnin, 2010.

FERREIRA, Maria das Graças; KANAANE, Solange; SEVERINO, Fátima Regina Giannasi. Aspectos comportamentais na Gestão Pública. *In*: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (org.). **Gestão pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Cid Kimpel Moreira, Célio Kimpel Moreira. Revisão técnica de Natacha Bertoia Silva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução: Alves Calado; rev. de conteúdo: Agrícola de Souza Betlhem. 5. ed. [reimp.]. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Lista dos servidores terceirizados da UFCG**. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br/acessoainformacao/index.php/servidores>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

ANEXO A

Questionário "Motivação no Serviço Público"

*Obrigatório

Perfil do respondente

1. Sexo

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

2. Faixa etária

Marcar apenas uma oval.

- Até 29 anos
 30 - 39 anos
 40 - 49 anos
 50 anos ou mais

3. Tempo de atuação no serviço público (incluindo outros cargos públicos) *

Marcar apenas uma oval.

- Até 03 anos
 04 - 09 anos
 10 - 19 anos
 20 anos ou mais

4. Renda mensal média

Marcar apenas uma oval.

- Até R\$ 3.000,00
 R\$ 3.001,00 - R\$ 4.000,00
 R\$ 4.001,00 - R\$ 5.000,00
 Acima de R\$ 5.001,00

5. Nível de classificação do seu cargo *

Marcar apenas uma oval.

- C
 D
 E

22/08/2017

Questionário "Motivação no Serviço Público"

6. Nível de escolaridade **Marcar apenas uma oval.*

- Médio
- Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Fatores higiênicos**7. O ambiente de trabalho favorece a execução de minhas atividades? ****Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Outro: _____

8. O relacionamento com os colegas de trabalho é bom?*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Outro: _____

9. Considero bom o relacionamento com a chefia imediata?*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Outro: _____

10. Minha remuneração é compatível com as atribuições do meu cargo? **Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Outro: _____

11. Almeja outro cargo/concurso em outra instituição? **Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Outro: _____

12. Se respondeu "Sim" à questão anterior, diga-nos o porquê de querer outro cargo/concurso.

22/08/2017

Questionário "Motivação no Serviço Público"

13. **A capacitação oferecida pela UFCG é adequada para a realização da sua rotina de trabalho? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Outro: _____

14. **Na sua percepção, a UFCG tem investido em capacitação para seus servidores? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Outro: _____

15. **A avaliação contínua tem impacto na sua rotina de trabalho? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Outro: _____

Fatores Motivacionais

16. **O trabalho que executo é compatível com as atribuições do meu cargo? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Outro: _____

17. **Como você classifica o nível de responsabilidade do seu cargo? ***

Marcar apenas uma oval.

- Alto
 Médio
 Baixo

18. **Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Outro: _____

19. **Realizo-me profissionalmente com o trabalho que executo? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Outro: _____

22/08/2017

Questionário "Motivação no Serviço Público"

20. Desde quando ingressou no serviço público, sua motivação se alterou? **Marcar apenas uma oval.*

- Aumentou
- Diminuiu
- Outro: _____

21. O que deixaria você mais motivado para trabalhar no CDSA?

Powered by
 Google Forms