

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Liteli Tadiello Bedinoto Farias

**FATORES MOTIVACIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO
DE CASO EM UM *CAMPUS* DESCENTRALIZADO DE UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA**

**Porto Alegre – RS
2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Liteli Tadiello Bedinoto Farias

**FATORES MOTIVACIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO
DE CASO EM UM *CAMPUS* DESCENTRALIZADO DE UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Pública.**

**Orientadora: Prof.^a Silvia Generali da
Costa**

**Porto Alegre – RS
2015**

Liteli Tadiello Bedinoto Farias

**FATORES MOTIVACIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO
DE CASO EM UM CAMPUS DESCENTRALIZADO DE UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Pública.**

Conceito final:
Aprovado emde.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. -

Prof. Dr. -

Prof. Dr. -

Orientadora – Prof.^a Dr.^a Silvia Generali da Costa - UFRGS

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiríssimo lugar, pelo dom da vida, pela saúde e pelas forças renovadas a cada novo amanhecer, para que eu possa seguir sempre em frente, vencendo os desafios e alcançando meus objetivos. Sem Ele, nada seria possível.

Àquele com quem compartilho meus sonhos, ideais, alegrias e tristezas. Meu esposo, meu melhor amigo, meu companheiro desta e de outras vidas, muito obrigada pelo apoio incondicional e pela compreensão nos momentos de ausência. Esta conquista também é tua!

Aos meus pais e irmãs por estarem sempre ao meu lado, apoiando-me em todos os momentos, vibrando com as conquistas e não me deixando desistir diante das dificuldades e derrotas.

À minha querida amiga Aline, uma das alegrias que a graduação me proporcionou e que, em 2013, apresentou-me a este Curso de Especialização em Gestão Pública.

Às professoras Silvia Generali da Costa e Simone Alves Pacheco de Campos por terem aceitado me orientar durante esta caminhada e por terem contribuído com valioso conhecimento acerca da área de comportamento organizacional. Muito obrigada por terem me instigado a refletir sobre a temática, por todas as sugestões e críticas.

À coordenação do curso, professores e tutores, tanto os EaD quanto os do Polo de Panambi, pelo conhecimento transmitido, pela receptividade e dedicação em resolver as situações que se apresentavam, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional dos alunos.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Universidade Aberta do Brasil pela oportunidade de acesso a um ensino gratuito e de qualidade.

Aos colegas pelo companheirismo durante o transcorrer de todo o curso, pelo compartilhamento das esperas, angústias, alegrias e opiniões.

Aos colegas de trabalho da UFSM/FW que foram essenciais para a concretização desta pesquisa.

Enfim, agradeço a todos que de uma forma ou outra contribuíram com esse importante objetivo de minha vida.

A todos, o meu sincero e mais especial: Muito obrigada!

RESUMO

A sociedade atual demanda um melhor desempenho dos serviços públicos e este está diretamente relacionado ao desempenho de seus recursos humanos. Como recursos humanos motivados e satisfeitos com o que fazem tendem a desenvolver as atividades com melhor qualidade e comprometimento, e a ter maior produtividade, o presente trabalho tem o objetivo de analisar os fatores que interferem na motivação para o trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Maria – *Campus* Frederico Westphalen. Com subsídios de algumas das teorias motivacionais mais importantes e das peculiaridades do estudo da motivação no serviço público, a pesquisa teve natureza, predominantemente, quantitativa, com característica descritiva e de estudo de caso. Ao encontro da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, os questionários aplicados aos servidores resultaram na identificação das políticas e regulamentos da UFSM como um fator de insatisfação/desmotivação. Em contrapartida, os fatores motivacionais reconhecimento, crescimento pessoal, responsabilidade, realização, progresso e o trabalho em si apresentaram níveis altamente positivos, denotando que esses ocasionam a satisfação e motivação no trabalho. Os pesquisados também apontaram os fatores remuneração, estabilidade, gostar do que faz e plano de carreira como os que mais interferem, positivamente, na motivação para trabalhar na UFSM/FW. Por fim, algumas ações de melhorias foram sugeridas para a organização, visando à manutenção de um ambiente de estímulo à motivação e satisfação no trabalho, gerando, conseqüentemente, impactos positivos na prestação do serviço.

Palavras-chave: Motivação. Serviço Público. Técnico-administrativos em Educação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow	20
Quadro 1 - Premissas das Teorias X e Y de McGregor	22
Quadro 2 - Fatores Higiênicos e Motivacionais	23
Figura 2 - Comparação entre as visões de satisfação e insatisfação.....	25
Quadro 3 - Teoria da Equidade	28
Figura 3 - Teoria da Expectativa	29
Figura 4 - Fatores remuneração e supervisão.....	40
Figura 5 - Fatores políticas da empresa e condições físicas de trabalho	40
Figura 6 - Fatores relações interpessoais e segurança no emprego.....	41
Figura 7 - Fatores reconhecimento e crescimento pessoal	43
Figura 8 - Fatores responsabilidade e realização.....	44
Figura 9 - Fatores progresso e o trabalho em si.....	45
Gráfico 1 - Teoria da Equidade	46
Gráfico 2 - Teoria da Expectativa	46
Gráfico 3 - Fatores de motivação para o trabalho	48
Gráfico 4 - Nível de motivação	49
Gráfico 5 - Estímulos à motivação.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil do Servidor.....	38
------------------------------------	----

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	57
--------------------------------	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	JUSTIFICATIVA	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
2	MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	15
2.1	TEORIAS MOTIVACIONAIS	17
2.1.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades	19
2.1.2	Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC)	20
2.1.3	Teorias X e Y	22
2.1.4	Teoria dos Dois Fatores	23
2.1.5	Teoria das Necessidades Adquiridas	26
2.1.6	Teoria da Equidade	27
2.1.7	Teoria da Expectativa	28
2.2	MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO	30
3	METODOLOGIA	33
3.1	POPULAÇÃO-ALVO	34
3.2	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	34
3.3	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	35
4	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	36
4.1	CENÁRIO DA PESQUISA	36
4.2	ANÁLISE DOS DADOS	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
5.1	SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO	52
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	53
5.3	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	53
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	57

1 INTRODUÇÃO

As mudanças vivenciadas nos últimos anos resultaram, entre outras coisas, em novos arranjos familiares e padrões de consumo, caracterizados esses últimos pelo maior nível de exigência no tocante a produtos e serviços ofertados pelas organizações. Dessa forma, em meio a um ambiente competitivo, eficiência, eficácia e efetividade tornam-se essenciais para o bom desempenho organizacional e, por conseguinte, para a manutenção ao longo do tempo.

Assim sendo, nota-se que essas mudanças também respaldaram no setor público, fazendo com que a necessidade de modernização, orientada por padrões gerenciais, viesse à tona. Nesse sentido, atenção especial recai sobre os recursos humanos, pois os mesmos “movem” as organizações e podem representar um diferencial na busca de melhorias na prestação do serviço público.

Destarte, a motivação e a satisfação dos servidores no trabalho são muito importantes para a boa performance das tarefas e da organização como um todo, uma vez que indivíduos motivados e satisfeitos com o que fazem tendem a desenvolver as atividades com melhor qualidade e comprometimento, e a ter maior produtividade. Deste modo, a abordagem da motivação ganhou muito espaço entre gestores e comunidade acadêmica.

Estudos iniciais, como os da Escola da Administração Científica, apontaram a possibilidade de motivar as pessoas por meio da oferta de um sistema de premiação e punição. Contudo, com o tempo, foi percebido que o efeito da premiação pelo cumprimento de uma meta era passageiro, não gerando as consequências que se esperavam e causando um grande dispêndio com os prêmios. Com a queda por terra da concepção de condicionamento do comportamento humano no meio organizacional como fator gerador de motivação, as atenções foram voltadas para o próprio ser humano e suas necessidades interiores.

Em vista disso, o termo motivação passou a ser empregado como conotativo de movimento ou ação, sendo sinônimo de forças psicológicas, necessidades, desejos, impulso, instintos, vontade, entre outros. Estudando o comportamento humano, realmente, descobre-se que uma certa força impele os indivíduos a agir, seja no sentido de busca ou de afastamento de determinadas situações (BERGAMINI, 1992).

Robbins (2005, p. 132) define a motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de uma determinada meta”. Assim, a motivação é o que impulsiona para o ato de agir, sendo intrínseca a cada um, ou seja, as razões e esforços em direção a um propósito variam de pessoa para pessoa, bem como em apenas um único indivíduo de acordo com as circunstâncias.

Todavia, o referido autor ressalta que a motivação é resultante da interação do indivíduo com a situação. Isto posto, percebe-se que a propensão motivacional de cada um pode sofrer a interferência de fatores externos, tais como reconhecimento, relacionamento com os colegas, remuneração, condições de trabalho, entre outros fatores.

Dessa forma, ao estudar a motivação, devem-se levar em consideração as particularidades dos distintos panoramas organizacionais. Compreendendo a estabilidade e a relevância desse tipo de trabalho para a sociedade como umas das peculiaridades do setor público, ressalta-se que esses fatores tendem a ser mais representativos para os servidores públicos do que para os trabalhadores privados, gerando, portanto, diferentes impactos motivacionais e o emprego de práticas específicas na área de gestão de pessoas.

Por essas poucas definições, pode-se presumir a subjetividade e, conseqüentemente, complexidade do comportamento motivacional. Mesmo depois de tantos estudos, a compreensão dos motivos que levam uma pessoa a agir, bem como o entendimento do valor que esta atribui ao trabalho que desempenha, seja na iniciativa privada ou no setor público, ainda carece de pesquisas, restando aos responsáveis pela gestão das organizações, na medida do possível, a identificação dos fatores que podem estimular esse comportamento, contribuindo para melhorias na qualidade do trabalho e na qualidade de vida em si do funcionário.

Desse modo, considerando os valores, necessidades e expectativas de cada pessoa que trabalha na organização em estudo e a complexidade que envolve a motivação no setor público, questiona-se: **quais os fatores que influenciam na motivação para o trabalho dos servidores Técnico-administrativos em Educação (TAE's) da Universidade Federal de Santa Maria – Campus Frederico Westphalen (UFSM/FW)?**

Com o objetivo de investigar a motivação do público-alvo mencionado acima, o presente trabalho divide-se em cinco seções. Na primeira, encontram-se os

aspectos introdutórios. Em seguida, fez-se um aporte teórico sobre motivação, iniciando pela conceituação, passando por algumas das mais conhecidas teorias motivacionais e finalizando com as características da motivação no setor abordado. Na terceira parte, encontra-se a descrição dos métodos utilizados para este trabalho. Após, situam-se os resultados da pesquisa e a caracterização da organização e, na última seção, os aspectos conclusivos perante o presente estudo.

1.1 JUSTIFICATIVA

Na esfera pública, assim como nas empresas privadas, é fundamental que os indivíduos estejam motivados e comprometidos com o trabalho. Sendo assim, esse estudo se mostra relevante, haja vista que a motivação pode contribuir para a melhora dos resultados tanto em nível de atendimento ao usuário quanto em relação à própria qualidade de vida no ambiente laboral.

Abordando o comportamento humano nas organizações, Bergamini (2008) faz um interessante paralelo entre liderança e motivação. Segundo a referida autora, o líder precisa conhecer as expectativas individuais dos liderados, interpretando para eles a realidade, de forma que isso consiga auxiliá-los a alcançar as metas que almejam. Destarte, diante da importância da motivação para a dinâmica organizacional, corrobora-se que o gestor público deve conhecer os fatores que interferem na motivação dos servidores, pois compreendendo o que impulsiona as pessoas a agirem no ambiente organizacional, ele poderá direcionar as ações para estimulá-las, objetivando a excelência no desempenho e o alcance dos objetivos da instituição.

Para tanto, torna-se necessária a valorização das relações interpessoais, a compreensão da singularidade de cada indivíduo, das suas expectativas e necessidades, assim como a atenção para ofertar fatores que possam contribuir para o atendimento de tais necessidades. Além disso, acredita-se que o líder deve primeiro conhecer a si, seus pontos fortes e fracos, para ser efetivo no papel de condução dos subordinados em direção a benefícios para ambos os lados, indivíduo e líder/organização.

Nesse contexto, Brunelli (2008, p. 27) ainda destaca que “a grande preocupação da administração não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha o seu tônus motivacional”. Como o indivíduo já traz consigo certa predisposição motivacional é importante que a organização desenvolva mecanismos de manutenção desse estado interior. Mesmo que essa tarefa não seja nada fácil, dada à complexidade do comportamento humano, um ambiente em que a cordialidade, o reconhecimento e o sentimento de justiça preponderam, assim como a abertura para dar opiniões, só tende a gerar bons resultados.

Ademais, considerando as prerrogativas de um ambiente motivador, esse trabalho se justifica pelo ineditismo desse tipo de pesquisa no âmbito da UFSM/FW, mais especificamente no âmbito da categoria dos técnico-administrativos em educação. Assim sendo, os dados obtidos poderão subsidiar ações e/ou aprimorar as já existentes acerca da gestão de pessoas, influenciando o desempenho e a eficiência organizacional.

Mesmo diante de uma temática exaustivamente abordada, o presente estudo também busca deixar algum tipo de contribuição para a academia, apresentando novas perspectivas, com a aplicação de teorias já consolidadas em um cenário marcado pelas ideias de estabilidade e alta remuneração.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos representam os propósitos, metas ou fins de um trabalho científico, sendo divididos em dois: objetivo geral, que representa a principal finalidade de uma pesquisa, ou seja, a resposta do problema em estudo; e, objetivo específico, representado pelas metas específicas, as quais contribuem para o alcance do objetivo geral.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar os fatores que influenciam na motivação para o trabalho dos TAE's da Universidade Federal de Santa Maria – *Campus* Frederico Westphalen, segundo a percepção desses servidores.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir esse objetivo, têm-se como objetivos específicos:

- 1) Levantar o perfil dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Maria – *Campus* Frederico Westphalen;
- 2) Identificar os fatores de motivação dos servidores TAEs da UFSM/FW;
- 3) Apontar os fatores de desmotivação dos servidores TAEs da UFSM/FW;
- 4) Sugerir ações de melhorias.

2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Sejam as organizações públicas ou não, as pessoas precisam ser vistas como um recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente (VIEIRA et al., 2011). Assim, ressalta-se que as pessoas são as peças fundamentais para a organização atingir seus objetivos, entretanto, essas também possuem necessidades, expectativas e objetivos tanto pessoais quanto profissionais, os quais podem ser consolidados através da relação laboral, perfazendo uma situação de troca com ganhos mútuos.

Para tanto, torna-se necessária a ação do gestor público, considerando as peculiaridades dessa esfera, no sentido de propiciar condições para o desenvolvimento de um ambiente organizacional orientado para a motivação e satisfação no trabalho, compreendendo os fatores que interferem na ação e no comportamento das pessoas, o que pode ser fortemente auxiliado pelos vários modelos teóricos existentes.

Vieira et al. (2011) evidenciam, ao analisar esses modelos, que cada indivíduo normalmente busca, por meio de seu trabalho, uma oportunidade de realizar as suas potencialidades e, à medida que o trabalho no setor público satisfaz às necessidades de autodesenvolvimento das pessoas, a motivação fica mais evidente.

Contudo, antes de adentrar nas teorias motivacionais, faz-se oportuna a abordagem conceitual. A palavra motivação tem sua origem no latim *movere* que significa mover, ou seja, é o estímulo que move o indivíduo para realizar algo. Portanto, a “motivação significa motivo para a ação” (MACÊDO et al., 2007, p. 92).

Spector (2009 apud CALGARO, 2012) interpreta a motivação como um estado interior que instiga um indivíduo a assumir determinados tipos de comportamentos, sendo relativo à direção (ações positivas), à intensidade (empenho na realização da tarefa) e à persistência (engajamento contínuo) deste comportamento no decorrer do tempo.

Nesse mesmo sentido, Bergamini (2008) afirma que os determinantes do comportamento encontram-se no interior das pessoas, tais como seus traços de personalidade, suas propensões emocionais, suas aptidões culturais e intelectuais,

assim como as atitudes e crenças que constituem a sua hierarquia de valores, a qual cada ação está submetida.

Destarte, infere-se que essa força estimuladora da ação humana a fim de alcançar determinados objetivos é inerente a cada um, isto é, o nível motivacional altera-se de indivíduo para indivíduo e até em um mesmo indivíduo ao longo dos anos. Assim, a motivação é compreendida como um impulso que vem de dentro, decorrente das necessidades não atendidas, levando, por conseguinte, ao entendimento de que não há como uma pessoa motivar outra.

Considerando essa situação, Bergamini (2008) enfatiza que as pessoas já carregam dentro de si expectativas próprias que têm o poder de desencadear a procura por determinados objetivos já anteriormente definidos. Ainda, segundo a referida autora, os resultados negativos dos prováveis obstáculos em orientar pessoas para determinadas categorias de tarefas, as quais não oferecem aqueles fins que preenchem as expectativas motivacionais, delas destacam a autêntica incapacidade de conseguir motivá-las.

Ademais, quando se assume a probabilidade de motivar as pessoas, confunde-se motivação com condicionamento, entretanto, uma vez que se aborda condicionamento, sabe-se que, quando as forças condicionantes desaparecerem, sejam elas caracterizadas por reforços positivos ou negativos, essas pessoas param, precisando de novos estímulos para que voltem a se movimentar e assim sucessivamente (BERGAMINI, 2008).

Todavia, os impulsos externos do ambiente no qual o indivíduo está inserido, considerando tanto o microambiente quanto o macroambiente, são condicionantes de seu comportamento, o que, conseqüentemente, também afeta o nível motivacional (BERGAMINI; CODA, 1995).

Para Lévy-Leboyer (1994, p. 42) “a motivação é, em última análise, uma questão de distribuição do tempo disponível”. Dessa forma, quanto mais motivado um indivíduo estiver para a realização de uma determinada atividade, menos ele percebe o tempo passar durante a execução; por outro lado, se a motivação for baixa ou inexistir, ter-se-á a impressão de que as horas custam a passar, bem como de que a atividade é entediante.

Nesse contexto, a motivação do servidor no cenário organizacional dependerá de fatores internos, tais como valores, crenças, metas pessoais e o próprio significado que a atividade tem para esse, cabendo ao gestor a percepção e

valorização dessas características, buscando o alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais. Destacando a importância dessas relações interpessoais para a dinâmica motivacional, Lévy-Leboyer (1994) ressalta que a motivação é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. Sendo assim, a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente relacionadas ao modo pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho.

2.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Inúmeros estudiosos dedicaram-se à abordagem do comportamento motivacional, por conseguinte, várias teorias surgiram, consolidando a importância da motivação para a alavancagem do desempenho organizacional.

Um dos pioneiros destes estudos foi Frederick Winslow Taylor, grande expoente da Escola da Administração Científica, que propôs, entre outras coisas, a divisão entre o planejamento e a execução das atividades, assim como a especialização do trabalhador, decompondo tarefas complexas em tarefas mais simples, a fim de que se pudesse produzir mais em menos tempo, ou seja, aumentar a produtividade.

Em suas pesquisas e estudos de tempo, realizados no final do século XIX, para melhorar o rendimento dos operários de fábricas localizadas nos Estados Unidos, Taylor (2006) concluiu que a prosperidade daquele que emprega não pode existir, por muito tempo, caso não levar à prosperidade do empregado e vice-versa, bem como é necessário dar ao trabalhador o que ele mais almeja – altos salários – e ao empregador também o que ele realmente deseja – baixo custo para produzir.

Para o referido autor, a motivação dos operários para o trabalho estava, estritamente, relacionada à expectativa de recompensas financeiras, uma vez que os mesmos seriam recompensados com salários melhores à medida que aumentassem o nível de produtividade.

Gomes (2006) evidencia uma das tantas críticas à concepção científica do trabalho ao relatar que o sistema de Taylor também gerava um alto grau de insatisfação entre os trabalhadores, em função, principalmente, da separação e

insignificância das tarefas. Entretanto, a primeira crítica com base científica ao sistema taylorista surgiu com o advento da Escola de Relações Humanas, a qual despontava como uma tentativa de humanizar o trabalho, de livrar o homem da condição de escravo do sistema produtivo (BUENO, 2002).

Elton Mayo, considerado o fundador da Escola de Relações Humanas, chefiou entre 1927 e 1932 o conhecido projeto de pesquisa da fábrica *Hawthorne da Western Electric* em Chicago/EUA, no qual vários experimentos foram realizados com grupos de operárias que eram submetidas a variações nas condições de luminosidade e incentivos. Ao final do estudo, Mayo e sua equipe concluíram que os fatores que mais interferiram na produtividade foram as relações grupais desenvolvidas no trabalho, deixando as retribuições pecuniárias e as condições físicas do local em segundo plano.

Destacando a importância dos experimentos de *Hawthorne*, Robbins (2005) relata que os pesquisadores concluíram que comportamento e sentimento estão essencialmente ligados, que as influências grupais interferem significativamente no comportamento individual, que os padrões do grupo influenciam fortemente os resultados individuais e que o dinheiro é um fator menor na determinação de resultados, se comparado com os padrões e sentimentos relativos ao grupo.

Isto posto, infere-se que os estudos de *Hawthorne* apresentaram uma evolução no que tange aos motivos de agir do indivíduo no contexto corporativo, deslocando-se de uma visão centrada nos estímulos financeiros para uma que enfatiza as relações interpessoais. A ideia do *homo social* permaneceu vinculada a um aspecto comportamentalista, isto é, o homem continuou escravo, mas, dessa vez, das regras e condições impostas pelo grupo informal (BUENO, 2002).

Após essa breve pincelada sobre o início dos estudos da motivação no ambiente organizacional, pode-se adentrar na abordagem dos modelos teóricos, os quais podem ser divididos em duas vertentes: teorias de conteúdo e teorias do processo.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999 apud CALGARO, 2012) afirmam que as teorias de conteúdo enfatizam os aspectos "o que" da motivação, sugerindo formas de aumentar a motivação, focalizando necessidades ausentes ou ativas nos indivíduos. Nesse contexto, os principais expoentes são: Abraham Maslow, Clay Alderfer, Douglas McGregor, Frederick Herzberg e David McClelland.

As teorias de processo, por seu lado, sustentam-se em modelos de motivação que realçam "por que" e "como" é que as pessoas escolhem certos comportamentos para alcançar seus objetivos (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999 apud CALGARO, 2012). Dentre esses modelos, destacam-se a Teoria da Equidade de J. Stacy Adams e a Teoria da Expectativa de Victor Vroom.

2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Criada por Abraham Maslow em 1943 e talvez a teoria mais conhecida quando se fala em motivação, a Teoria da Hierarquia das Necessidades sustenta que o comportamento humano é orientado por uma hierarquia de necessidades, a qual é composta por cinco estágios (ROBBINS, 2005): necessidades fisiológicas, dizem respeito a questões como fome, sede, sono, sexo e outras necessidades do corpo; necessidades de segurança, referentes à segurança e proteção contra danos físicos e emocionais; necessidades sociais, relacionadas a questões de afeição, amizade, aceitação e sentimento de pertencimento ao grupo; necessidades de estima, relativas a fatores internos de estima, como realização e autonomia, e fatores externos, como status e reconhecimento; necessidades de autorrealização, que implicam nos desejos de crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Considerando o pressuposto de que o indivíduo se move para o topo da hierarquia, conforme ilustrado na Figura 1, Bergue (2010) afirma que no instante que o indivíduo satisfaz, razoavelmente, uma necessidade outra passa a assumir posição predominante em sua motivação, exigindo a busca de meios para satisfazê-la. Sendo assim, o indivíduo não buscará a satisfação de uma necessidade de crescimento pessoal, por exemplo, se uma necessidade fisiológica ainda persistir, isto é, as necessidades não satisfeitas são as responsáveis por influenciar o comportamento humano. Destarte, para motivar alguém seria necessário saber em que posição da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no nível imediatamente superior (ROBBINS, 2005).

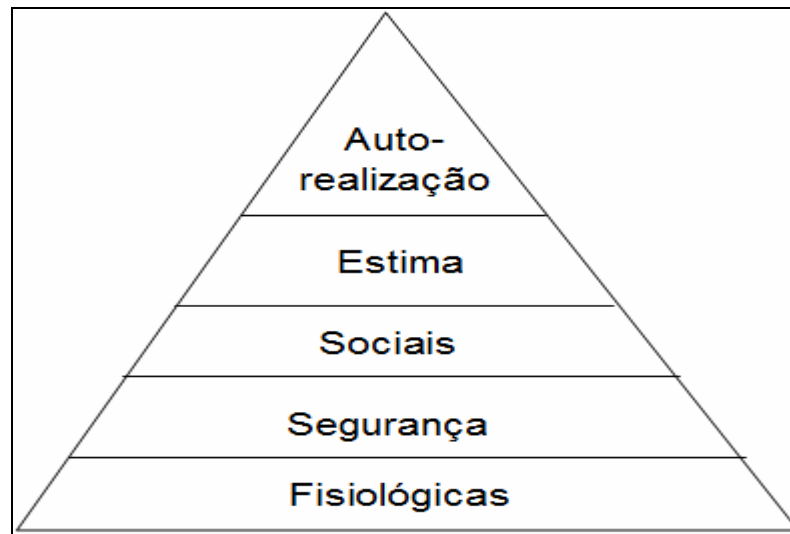


Figura 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow
Fonte: Robbins (2005, p. 133)

Segundo Robbins (2005), as cinco categorias de necessidades de Maslow foram separadas em patamares mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são identificadas como necessidades de nível mais baixo, as quais são satisfeitas quase sempre externamente, através de meios como remuneração e acordos sindicais. As necessidades de nível mais alto, por sua vez, são aquelas que podem ser satisfeitas internamente, compreendendo as necessidades de autorrealização.

Apesar de bem aceita e amplamente difundida, a teoria de Maslow enfrenta críticas pela falta de comprovação empírica, bem como pela impossibilidade de afirmar que existam somente as cinco categorias propostas e que tais categorias sejam organizadas em uma estrutura hierarquicamente rígida (BERGAMINI, 2008).

2.1.2 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC)

Mesmo sofrendo críticas, o trabalho de Maslow inspirou outros pesquisadores, como Clay Alderfer que formulou a Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC). Robbins (2005) enfatiza que essa teoria traz as necessidades agrupadas em três categorias:

- 1) Necessidades existenciais: incluem todas as necessidades básicas como as fisiológicas e de segurança propostas por Maslow;
- 2) Necessidades de relacionamento: referentes à manutenção de relações interpessoais;
- 3) Necessidades de crescimento: relativas ao desejo de desenvolvimento pessoal.

Para Robbins (2005), a Teoria ERC diverge da Teoria das Necessidades Humanas devido aos seguintes aspectos: apresenta apenas três categorias de necessidades em vez das cinco da teoria de Maslow; múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras do comportamento humano; inclusão da relação frustração/regressão – a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de patamar superior pode resultar na regressão a uma necessidade de nível inferior.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999 apud GOMES, 2006) entendem que o conceito de frustração/regressão explica o comportamento de constante busca de satisfação das necessidades físicas e de segurança já atingidas (regressão) pode ser resultado de uma não satisfação das necessidades de relacionamento e crescimento, muito comum em empresas que não valorizam os seus recursos humanos, enfatizando apenas a busca de resultados.

Analisando a relação frustração/regressão, Robbins (2005) considera que a mesma pode explicar, ainda, a troca de valores, muito comum em nossa sociedade, do ser pelo ter, haja vista, que a incapacidade de satisfazer a necessidade de interação social, por exemplo, pode ocasionar o aumento do desejo de ganhar mais dinheiro e adquirir mais bens materiais.

Assim sendo, nota-se que a Teoria ERC se trata de uma revisão da Teoria da Hierarquia das Necessidades, condensada em três categorias, entretanto, aquela apresenta uma abordagem mais flexível, uma vez que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo, conseqüentemente, a satisfação de uma necessidade não é condicionante para a manifestação de uma necessidade superior.

2.1.3 Teorias X e Y

Também influenciadas pela teoria de Maslow, a Teoria X e a Teoria Y foram desenvolvidas por Douglas McGregor, relacionando aspectos de motivação e liderança. Essa teoria consiste, conforme o Quadro 1, em duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa (Teoria X), baseada nos preceitos da Administração Científica de que os empregados devem ser controlados e manipulados; e outra basicamente positiva (Teoria Y), englobando conceitos mais modernos de delegação de responsabilidade e autoridade, os quais contribuiriam para o aumento da motivação do trabalhador.

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> - O ser humano não gosta de trabalhar e evitará o trabalho o quanto for possível; - A administração precisa controlar para obter produtividade, criar incentivos materiais, dimensionar o dia a dia de trabalho de cada um e denunciar todas as formas de “vadiagem” no trabalho; - Devido à aversão ao trabalho, todas as pessoas devem ser coagidas, forçadas e ameaçadas a fim de se conseguir um esforço razoável por parte delas; - O ser humano comum prefere ser dirigido; - O ser humano comum renuncia responsabilidade e tem pouca ambição, procurando, sobretudo, a segurança. 	<ul style="list-style-type: none"> - O esforço físico e mental do trabalho confunde-se com o prazer do repouso; - Não é necessário controle administrativo, pois o funcionário se esforçará para cumprir os objetivos com os quais está comprometido; - O ser humano comum não só aceita, mas procura as responsabilidades; - As potencialidades dos empregados não são utilizadas em sua totalidade; - Há várias pessoas na organização que podem contribuir para a solução de problemas; - O trabalho é uma fonte de satisfação do empregado; - A recompensa para o comprometimento é a auto-satisfação.

Quadro 1 - Premissas das Teorias X e Y de McGregor
 Fonte: Spector (2006 apud GOMES, 2006)

Analisando as teorias de McGregor e Maslow, Robbins (2005) entende que a Teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos, enquanto as necessidades de nível mais alto são dominantes na Teoria Y. Relata ainda que McGregor acreditava que as pressupostos da Teoria Y eram mais válidos do que os da Teoria X, contudo, não há comprovação sequer se as premissas das referidas teorias são válidas, muito menos se as premissas da Teoria Y têm maior implicação motivacional.

2.1.4 Teoria dos Dois Fatores

Dentre as teorias consideradas clássicas, ainda, situa-se a Teoria dos Dois Fatores, proposta por Frederick Herzberg. Esse modelo teórico foi desenvolvido com base em uma pesquisa desenvolvida, na década de 60, com cerca de duzentos engenheiros e contadores de diversas indústrias da área de Pittsburgh/EUA, que foram questionados sobre situações em que se sentiram bem ou mal a respeito de seu trabalho.

Analisando os dados obtidos, Herzberg percebeu que os profissionais citavam diferentes tipos de respostas/sentimentos para os bons e maus momentos vivenciados. O sentimento de bem-estar no trabalho era atribuído aos próprios trabalhadores, enquanto os profissionais insatisfeitos tendiam a indicar fatores externos, tais como remuneração, supervisão, políticas da empresa, como justificativa. Assim, Herzberg findou o estudo concluindo que a dinâmica motivacional é influenciada por dois fatores distintos.

Compreende-se, então, que tal teoria pressupõe que os fatores que levam à satisfação no trabalho são distintos e separados dos que levam à insatisfação (ROBBINS, 2005). Destarte, a eliminação de fatores de insatisfação, por si só, não é responsável por garantir a satisfação ou motivação para o trabalho. Nessa abordagem, o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores, como pode ser observado no Quadro 2, a seguir.

Fatores Higiênicos (extrínsecos ao cargo)	Fatores Motivacionais (intrínsecos ao cargo)
Remuneração	Reconhecimento
Supervisão	Crescimento pessoal
Políticas da empresa	Responsabilidade
Condições físicas de trabalho	Realização
Relações interpessoais	Progresso
Segurança no emprego	O trabalho em si

Quadro 2 - Fatores Higiênicos e Motivacionais
Fonte: Adaptado de Robbins (2005)

Os fatores higiênicos, extrínsecos ao cargo, são aqueles localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas

desempenham suas atividades. Outrossim, podem ser caracterizados como fatores insatisfacientes, tendo em vista que em condições ótimas somente impedem a insatisfação, todavia, quando os fatores higiênicos não são considerados os ideais, tendem a acarretar o sentimento de insatisfação (BUENO, 2002).

Por sua vez, os fatores motivacionais, conhecidos também por motivadores ou satisfacientes, estão relacionados ao cargo e à natureza da tarefa executada, sendo controláveis pelo indivíduo. Quando considerados ideais, esses fatores ocasionam o sentimento de satisfação no trabalho, por outro lado, se escassos ou inadequados, impossibilitam a satisfação (BUENO, 2002).

Isto posto, a forma de motivar e aumentar o desempenho dos colaboradores, segundo a Teoria dos Dois Fatores, é através da ênfase nos fatores motivacionais, uma vez que os fatores higiênicos não geram motivação, apenas evitam condições insatisfatórias, dessa maneira, elementos intrinsecamente recompensadores como reconhecimento, oportunidades de capacitação e desenvolvimento devem ser prioridades das políticas de gestão de pessoas.

Ainda no contexto dessa relação satisfação/insatisfação, Herzberg propõe uma visão distinta da usual. De acordo com o autor, o oposto da satisfação não é a insatisfação, mas sim a não satisfação, haja vista, que a eliminação de características insatisfatórias de um trabalho não o torna, necessariamente, satisfatório; da mesma maneira, o contrário da insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação (ROBBINS, 2005). A comparação dessas visões pode ser observada na figura a seguir.

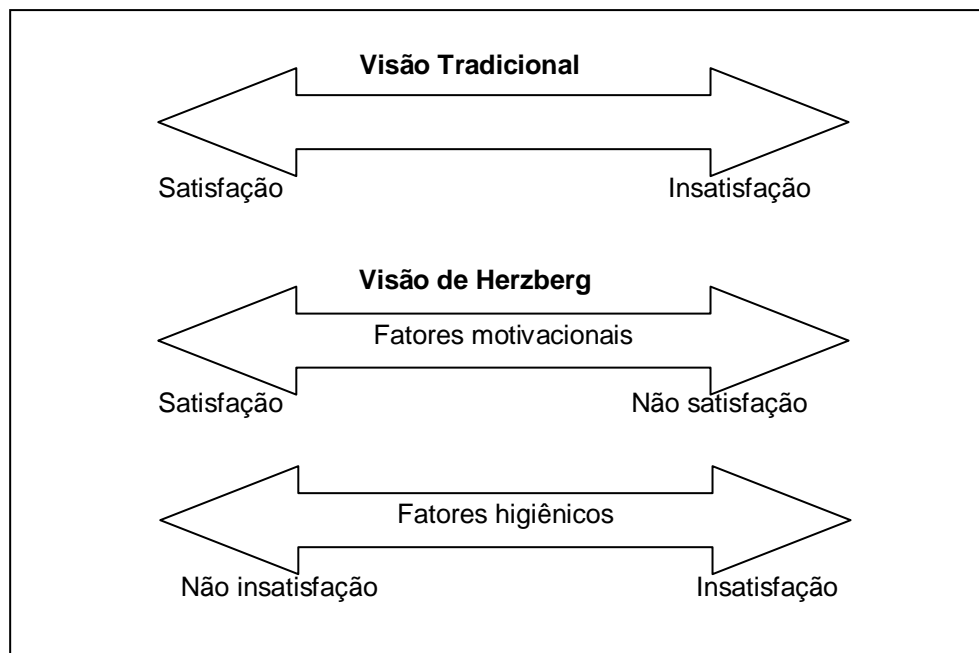


Figura 2 - Comparação entre as visões de satisfação e insatisfação
 Fonte: Robbins (2005, p. 136)

Bergue (2010), com base nesse modelo de análise da motivação, destaca que o gestor público pode realizar o diagnóstico das condições intrínsecas e extrínsecas que afetam a satisfação do servidor relativa às tarefas desempenhadas, ao cargo ocupado e à inserção na estrutura da organização para elaboração do planejamento e das devidas ações gerenciais.

Ademais, para elevar o nível de satisfação dos indivíduos em relação ao cargo que ocupam e estimular continuamente o processo motivacional, Herzberg propôs o enriquecimento de tarefas ou enriquecimento do cargo, o qual consiste, conforme Bergue (2010), na adição de responsabilidades crescentes, concessão de mais autoridade e liberdade no cargo. Tais circunstâncias podem impactar em fatores como reconhecimento, realização pessoal e a própria responsabilidade, os quais configuram o grupo de fatores motivacionais.

Ainda que bem difundida, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg foi alvo de muitas críticas. Segundo Robbins (2005), essas críticas incluem os seguintes pontos:

- O procedimento utilizado por Herzberg é limitado em sua metodologia. Quando as coisas vão bem, os indivíduos tendem a tomar o crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso;

- A confiabilidade da metodologia é questionável, devido às interpretações que os pesquisadores precisam fazer;
- Não foi usada uma medida geral para satisfação. Um indivíduo pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas continuar achando-o aceitável;
- A teoria ignora as variáveis situacionais;
- Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa utilizada enfoca apenas a satisfação.

Já, no entendimento de Bergue (2010), as principais vulnerabilidades dessa teoria dizem respeito à amostragem original, pouco representativa da população total de colaboradores das indústrias estudadas, a não consideração das diferenças individuais, bem como a não definição apropriada da relação existente entre satisfação e motivação. Porém, mesmo com tantas críticas, a Teoria dos Dois Fatores foi amplamente divulgada, contribuindo com o trabalho dos gestores e influenciando tantos outros estudos sobre o comportamento humano no contexto organizacional.

2.1.5 Teoria das Necessidades Adquiridas

Em um viés mais contemporâneo, encontra-se a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland, apresentada em 1961, que enumera três tipos de necessidades: realização, associação e poder. De acordo com Robbins (2005), essas necessidades podem ser definidas da seguinte forma:

- 1) Necessidade de realização: busca de excelência, de se realizar em relação a determinados padrões;
- 2) Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis;
- 3) Necessidade de poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem de uma determinada maneira que não fariam naturalmente.

Segundo essa teoria, indivíduos que apresentam elevados índices nas necessidades de realização tendem a empenhar esforço para alcançar altos níveis no seu desenvolvimento, assumindo desafios realísticos. Pessoas com necessidade

de afiliação, por seu tempo, tendem a ter mais preocupação com o desenvolvimento e manutenção de um adequado relacionamento social do que em melhorar seu desempenho, executando com eficiência as ações que envolvem contatos com as pessoas. Já, os indivíduos com alto nível de necessidade de poder procuram desempenhar tarefas de liderança nas atividades grupais, contando, frequentemente, com o artifício da persuasão (PEREZ-RAMOS, 1990 apud ZACCA, 2010).

Diferentemente de Maslow, McClelland pressupõe que as necessidades resultam das experiências de vida do indivíduo, ou seja, são adquiridas ao longo do tempo. Nessa perspectiva, as necessidades se inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, de acordo com seus perfis psicológicos e os processos de socialização que passaram (ZACCA, 2010).

2.1.6 Teoria da Equidade

Com a ótica voltada para um sistema de recompensa justo, Vergara (2009) entende a Teoria da Equidade, desenvolvida por J. Stacy Adams, entre 1961 e 1963, como o comparativo que o indivíduo realiza do seu trabalho e dos resultados alcançados com os trabalhos e resultados das outras pessoas.

Assim, há um estado de equidade e, por conseguinte, um sentimento de justiça quando essa comparação ocasiona a percepção de que estas relações são iguais. Por outro lado, quando se percebem relações desiguais, ocorre uma tensão de equidade, isto é, um sentimento de injustiça pela pouca ou excesso de recompensa. Menciona-se, por oportuno, que Adams sugere que esse estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretiva (ROBBINS, 2005). No Quadro 3, encontra-se um resumo dessas relações.

Comparação*	Percepção
$R/I_A < R/I_B$	Injustiça por ser sub-recompensado
$R/I_A = R/I_B$	Equidade
$R/I_A > R/I_B$	Injustiça por ser super-recompensado
(*) Onde R/I_A significa relação entre resultado e investimento do funcionário, e R/I_B , relação entre resultado e investimentos de outros funcionários relevantes.	

Quadro 3 - Teoria da Equidade
Fonte: Robbins (2005, p. 146)

Considerando o sentimento de injustiça, Robbins (2005) enfatiza que o trabalhador pode fazer uma dessas seis escolhas:

- 1) Modificar suas contribuições (fazer menos esforço);
- 2) Modificar seus resultados (aumento de produtividade com menor qualidade);
- 3) Distorcer sua auto-imagem (“eu achava que trabalhava em um ritmo mediano, mas agora percebo que trabalho muito mais do que os outros”);
- 4) Distorcer a imagem dos outros (“o trabalho de fulano não é tão interessante quanto eu imaginava”);
- 5) Buscar outro ponto de referência (“posso não ganhar tão bem quanto beltrano, mas certamente ganho mais do que ciclano”);
- 6) Abandonar o terreno (deixar o emprego).

Destaca-se, ainda, que as percepções de equidade e injustiça supracitadas são fortemente influenciadas pelo ponto de referência adotado pelo trabalhador, já que comparações com empregos passados, com colegas e ex-colegas de trabalho, principalmente quando se leva em consideração a questão de gênero, impactam distintivamente a compreensão da relação entre trabalho ou o esforço empregado pelo colaborador e o resultado obtido, expondo a complexidade dessa relação e da própria teoria.

2.1.7 Teoria da Expectativa

Considerada mais abrangente, bem como uma das explicações mais aceitas, atualmente, sobre a motivação, a Teoria da Expectativa, criada por Victor Vroom, em 1964, “sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente

dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida” (BERGUE, 2010, p. 33).

Bergamini (2008), de maneira bastante semelhante, ao reconhecer a Teoria da Expectativa como um dos modelos da Teoria Cognitiva, afirma que os conteúdos mentais mais importantes são aqueles disparados pelo comportamento motivacional, que são representados pelos valores armazenados na mente, os quais configuram a percepção do indivíduo em termos da desejabilidade compreendida quanto aos resultados que podem ser alcançados por meio de algum tipo de desempenho.

Segundo Robbins (2005), essa teoria enfoca três relações, conforme ilustrado na Figura 3.

- 1) Relação esforço-desempenho: a possibilidade, percebida pelo indivíduo, de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho;
- 2) Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo crê que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado;
- 3) Relação recompensa-meta pessoal: o grau em que as recompensas fornecidas pela organização satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre o mesmo.



Figura 3 - Teoria da Expectativa
 Fonte: Robbins (2005, p. 148)

Corrobora-se, dessa forma, que o ato de agir depende da expectativa de atingir resultados significativos para o indivíduo, assim como que a motivação das pessoas no trabalho não depende apenas de objetivos individuais, mas também das

características culturais, políticas e econômicas da organização na qual as mesmas estão inseridas.

Não obstante, Bueno (2002) atenta para o fato de ser necessário que o colaborador se sinta capaz de atingir os objetivos pessoais traçados para que se sinta motivado, atrelando a motivação à competência. Ademais, Robbins (2005) destaca que a Teoria da Expectativa reconhece que não existe um princípio universal que possa explicar a motivação de todos os indivíduos, bem como que o fato de compreender que necessidades uma pessoa quer satisfazer não assegura que ela entenda o alto desempenho como a forma necessária para atingir a satisfação dessas necessidades.

Concluído o levantamento dos pressupostos teóricos representativos das teorias motivacionais de conteúdo e processo, reitera-se que, apesar das críticas, cada um a sua maneira contribuiu para a evolução da compreensão do comportamento do indivíduo dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Essa evolução partiu de uma ótica focada na motivação como decorrente de fatores do ambiente, numa espécie de condicionamento, no qual os trabalhadores seriam premiados ou punidos pelas suas ações, caso seguissem ou não os padrões estipulados; para uma abordagem que concebe a existência de potencial motivador dentro de cada ser humano.

Dessa forma, as teorias mais contemporâneas proporcionam o entendimento de que não se pode motivar ninguém, posto que a motivação é uma força que vem de dentro, das necessidades interiores, cabendo à organização, portanto, o dever de propiciar um ambiente motivador, no qual as pessoas possam se sentir bem e buscar o atendimento dessas necessidades.

2.2 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Como é de se pressupor, a abordagem da motivação no setor público apresenta nuances distintas da abordagem no setor privado, haja vista, a grande gama de peculiaridades daquele setor.

Contextualizando as divergências entre o público e o privado, Coelho (2009) afirma que a liberdade de empreender, de contratar e de demitir os colaboradores

são um privilégio exclusivo da iniciativa privada, uma vez que, neste setor, são estabelecidas relações contratuais entre aqueles que dispõem de capital e aqueles que ofertam sua de mão de obra – empregadores e empregados, enquanto que, no setor público, ocorre a relação de representatividade entre Estado e servidor, sendo este considerado agente do poder público.

Nesse sentido, agente do poder público é toda aquela pessoa física que exerce uma função e ocupa um cargo na Administração Pública, sendo que cargo e função são criações da lei (COELHO, 2009). Ao falar em lei, destaca-se que essa é mais uma especificidade do setor público, constando, constitucionalmente, como um dos princípios da Administração Pública, haja vista, que o agente público só pode fazer o que a lei autoriza. Além disto, o setor público é fortemente identificado pela estabilidade, adquirida após cumprimento e aprovação no estágio probatório.

Diante dessas particularidades, percebe-se que um ambiente motivador para servidores públicos pode distinguir-se, consideravelmente, de um ambiente motivador para funcionários da iniciativa privada, tornando, assim, apropriado e relevante o estudo da motivação no serviço público.

Sob essa perspectiva, menciona-se, por oportuno, que a sociedade vem cobrando maior agilidade e eficiência na prestação dos serviços públicos, características essas típicas do setor privado, de uma postura gerencial da administração pública, em meio à herança patrimonialista e ao forte apego burocrático que ainda imperam nesse setor. Tal postura, entre outras coisas, exige um aperfeiçoamento das práticas e orientações estratégicas relacionadas à gestão de pessoas nas organizações públicas, incentivando a capacitação e o desenvolvimento de competências para o adequado atendimento das demandas da sociedade.

Sendo assim, Braga (2012), ao analisar os entraves para a motivação no serviço público, ressalta que os mesmos são agravados pelas notórias práticas patrimonialistas, em que o apadrinhamento faz com que o critério de atribuição de tarefas seja o esforço e a competência, enquanto o processo de recompensa se vincula a fatores carregados de subjetividade, como a amizade e a simpatia. Desse modo, servidores com um desempenho aquém do esperado são privilegiados por aspectos políticos, ao passo que profissionais competentes acabam sobrecarregados e sem o devido reconhecimento.

De outra forma, Bergue (2010) infere que, provavelmente, aqueles que “servem o público”, ao serem questionados em relação aos motivos pelos quais se sentiram estimulados a ingressar no serviço público, respondam com mais ênfase sobre fatores como a “remuneração” (seja pelo valor ou pela maior garantia de sua constância), a “estabilidade” e o “status” (do cargo ou do serviço público). Já, quando os questionamentos são relativos ao que possa levar um agente público a produzir mais, as respostas tendem a convergir para a “remuneração”.

Mesmo que o fator remuneração seja um forte atrativo para o ingresso no serviço público, Klein e Mascarenhas (2014), ao analisar diversos estudos comparativos entre os fatores motivacionais presentes no setor público e no setor privado, evidenciam que os fatores intrínsecos, tipicamente associados à natureza do trabalho, têm mais influência sobre a motivação dos servidores públicos do que sobre profissionais da iniciativa privada.

De modo bastante semelhante, Braga (2012) afirma que a motivação no setor público pode ser fortalecida pelo próprio tipo de trabalho desenvolvido nesse setor, o qual, de uma forma geral, é inerentemente gratificante, dada a possibilidade de vincular o resultado à contribuição com o social, melhorando a qualidade de vida das pessoas que usufruem desses serviços, e tornando, por conseguinte, o conteúdo do cargo atraente.

Nesse contexto, como fator que entrava a dinâmica motivacional, tem-se que muitos se inscrevem em concursos públicos sonhando com os fatores ambientais (como a carga horária, a estabilidade e o salário), ignorando o conteúdo do cargo, suas tarefas cotidianas, aquilo que realmente interfere na motivação do servidor. Logo, surge uma armadilha motivacional, com indivíduos não satisfeitos com o trabalho e não insatisfeitos com os benefícios, de forma simultânea, em uma destruidora dicotomia (BRAGA, 2012).

Por ora, aponta-se, com base nos estudos pesquisados sobre o processo de motivação no serviço público, que fatores motivacionais intrínsecos, como o trabalho em si e o reconhecimento, seriam mais significativos para o estímulo da motivação dos servidores do que fatores extrínsecos, como a remuneração e as condições físicas do ambiente laboral. Entretanto, ter-se-á a oportunidade de testar esses fatores no contexto dos servidores técnico-administrativos em educação lotados na UFSM/FW, como se destaca a seguir.

3 METODOLOGIA

A pesquisa compreende um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2002, p. 17). Dessa forma, toda pesquisa compõe-se de momentos, os quais podem se sobrepor e, segundo Zanella (2009), são classificados em três: etapa de planejamento, a qual constitui a fase decisória, compreendendo a escolha do tema, a definição e a delimitação do problema de pesquisa; etapa de execução, que envolve a construção de um plano de pesquisa e a própria execução da pesquisa; e, etapa de comunicação dos resultados, a qual diz respeito à análise dos dados e informações provenientes da fase anterior, bem como a organização das ideias de forma sistemática, objetivando elaborar um relatório final, neste caso, o trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública.

Nessa perspectiva, o presente estudo apresenta características descritivas, pois, de acordo com Silva (2003), uma pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis.

Quanto ao método e à forma de abordagem, tem-se uma pesquisa de caráter, eminentemente, quantitativo, já que se procura, por meio de um questionário, mensurar a opinião dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSM *Campus* Frederico Westphalen (RS) em relação à motivação no ambiente organizacional.

Segundo os procedimentos adotados na coleta de dados, encontram-se características de pesquisas bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica e a documental constituem as fontes de “papel”, ou seja, as fontes de dados secundários deste trabalho, as quais são representadas, respectivamente, pelo conhecimento disponível, principalmente, em livros e artigos científicos que forneceram as bases da fundamentação teórica; e pelos dados documentais internos da instituição, disponíveis na forma de relatórios, resoluções, portarias e demais documentos internos e externos pertinentes ao tema em abordagem.

Como a análise em profundidade de um fenômeno constitui o propósito deste trabalho, evidencia-se também uma tipologia de estudo de caso, isto é, um estudo

profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2002).

3.1 POPULAÇÃO-ALVO

Conforme Silva e Menezes (2001, p. 32), a população ou universo da pesquisa “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”. Sendo assim, o universo dessa pesquisa compreende os 44 servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Maria lotados no *Campus* descentralizado de Frederico Westphalen.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para atingir os objetivos propostos, optou-se por utilizar o questionário como método de coleta de dados. Tal instrumento é definido por Marconi e Lakatos (2012, p. 86) como “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Dessa forma, o questionário da presente pesquisa foi construído, pela pesquisadora, com base no conhecimento acerca dos fatores que podem interferir na dinâmica motivacional, constantes nas teorias abordadas, bem como no conhecimento da mesma sobre a estrutura e o ambiente organizacional da UFSM/FW.

Abordando questões de múltipla escolha e uma questão aberta, o referido instrumento de pesquisa foi dividido em duas partes. A primeira parte aborda perguntas relativas ao perfil dos servidores técnico-administrativos em educação do *Campus* da UFSM em Frederico Westphalen. A seguir, abordaram-se questões referentes aos fatores motivacionais, conforme a literatura apresentada anteriormente. Inicialmente, solicitou-se a manifestação do nível de concordância ou

discordância dos servidores em relação a 14 afirmativas, utilizando, para tanto, uma escala *Likert* com cinco níveis de resposta (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 – Não discordo nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente). A próxima questão, por seu tempo, visou identificar, explicitamente, os fatores que interferem positivamente na motivação dos TAEs, sendo solicitado que cada respondente marcasse três fatores entre os vários listados. Na sequência, incluiu-se uma questão para levantar a percepção do pesquisado sobre a sua motivação no ambiente de trabalho, também com uma escala de cinco níveis, como opção de resposta, e, para finalizar o instrumento, colocou-se uma questão discursiva, objetivando identificar em quais aspectos a unidade deve investir para estimular a motivação para o trabalho dos servidores TAEs ali lotados.

Depois da construção, procedeu-se ao pré-teste do instrumento de coleta de dados, através da aplicação do mesmo, no dia 15/04/2015, a duas servidoras terceirizadas da UFSM/FW, que responderam prontamente, não constatando dúvidas ou dificuldades, mesmo sendo esclarecidas sobre o objetivo daquela ação. O próximo passo foi a transferência das questões para o *Google Docs*, programa utilizado para questionários on-line, o que oportunizou o envio do questionário por e-mail, através de um link, no dia 16 de abril do corrente ano, ficando aberto para o recebimento de respostas por uma semana, quer dizer, até o dia 23/04/2015.

Durante a aplicação, dois servidores tiveram problemas com o ato de preencher o questionário, o que pode ser considerado um problema técnico do programa, e um servidor levantou um questionamento quanto à interpretação de uma questão, contudo, ambas as situações foram rapidamente solucionadas pela pesquisadora, assim que essa teve ciência dos acontecidos.

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Tendo como base a técnica da análise quantitativa, procedeu-se a tabulação e análise dos dados obtidos com o auxílio do *Microsoft Office Excel*. Em seguida, realizou-se a interpretação e discussão dos resultados da presente investigação, os quais serão expostos no capítulo seguinte.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo se destina à caracterização da UFSM/FW, cenário dessa pesquisa, e à análise dos dados oriundos da aplicação dos questionários, os quais contaram com uma taxa de retorno de 73%, ou seja, 32 dos 44 servidores TAEs responderam os questionamentos, caracterizando um percentual de retorno satisfatório, haja vista, o curto espaço de tempo de coleta dos dados.

4.1 CENÁRIO DA PESQUISA

Com a missão de “construir, produzir e promover conhecimento por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento regional”¹, o Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul (CESNORS), nome dado aos *campi* da UFSM nos municípios de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, iniciou suas atividades em 16 de outubro de 2006, após uma intensa mobilização da comunidade local para a vinda de uma universidade pública para a região norte do Estado.

O CESNORS, nona estrutura administrativa da UFSM, começou sua caminhada com seis cursos de graduação: Agronomia, Engenharia Florestal e Comunicação Social – Habilitação Jornalismo no *Campus* de Frederico Westphalen e; Administração, Enfermagem e Zootecnia no *Campus* de Palmeira das Missões.

Posteriormente, reforçando o objetivo de interiorizar o ensino e contribuir para o desenvolvimento regional, o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) possibilitou a inclusão de seis novas graduações ao rol de cursos ofertados pela unidade. Assim, foram implantados os cursos de Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas – Ênfase em Multimídia, Engenharia Ambiental e Sanitária, e Sistemas de Informação no *Campus* de Frederico Westphalen. O *Campus* de Palmeira das Missões, por sua vez, passou

¹ Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/cesnors/>>. Acesso em: 16 mar. 2015.

a contar com os cursos de Ciências Biológicas – Licenciatura Plena, Ciências Econômicas e Nutrição.

Além dessas graduações, o CESNORS possui, atualmente, um curso de graduação a distância em Administração Pública e dois cursos de pós-graduação, um de especialização em Gestão de Organização Pública em Saúde e um de mestrado em Agronomia – Agricultura e Ambiente.

Como se percebe, a unidade abrange cursos de diversas áreas do conhecimento, dividida entre os *campi*, que são usufruídos, hoje, por, aproximadamente, 2.800 estudantes. Destaca-se ainda que, para atender esse contingente, o CESNORS dispõe de um quadro de pessoal composto por 175 docentes e 84 técnico-administrativos em educação.

Ademais, infere-se que o cenário desta pesquisa será limitado ao *Campus* de Frederico Westphalen, em função da acessibilidade e pelo fato do *Campus* de Palmeira das Missões estar passando por um processo de autonomização, o que poderia influenciar as percepções motivacionais dos servidores técnico-administrativos desse local.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Como já mencionado, a pesquisa foi dividida em duas partes, uma que visava identificar o perfil dos respondentes e outra mais direcionada para os fatores motivacionais. Assim, na Tabela 1, apresentam-se os resultados referentes ao perfil dos servidores TAEs lotados na UFSM/FW que participaram da pesquisa.

Tabela 1 - Perfil do Servidor

Itens	Opções	Nº	%	Total
Sexo	Masculino	13	41%	32
	Feminino	19	59%	
Estado Civil	Solteiro	13	41%	32
	Casado	17	53%	
	Outros	2	6%	
Idade	De 18 a 30 anos	12	38%	32
	De 31 a 40 anos	16	50%	
	De 41 a 50 anos	3	9%	
	Acima de 50 anos	1	3%	
Nível do cargo	D	10	31%	32
	E	22	69%	
Tempo no nível do cargo	Até 3 anos	17	53%	32
	De 4 a 6 anos	11	34%	
	Acima de 6 anos	4	13%	
Escolaridade	Ensino Médio	-	-	32
	Graduação	6	19%	
	Especialização	16	50%	
	Mestrado	10	31%	
	Doutorado	-	-	
Tempo de serviço na UFSM	Até 3 anos	18	56%	32
	De 4 a 6 anos	10	31%	
	Acima de 6 anos	4	13%	

Fonte: elaborada pela autora.

Como se pode visualizar, acima, a maior parte dos respondentes é do sexo feminino (59%), isto é, 19 dos 32 pesquisados são mulheres. Quanto ao estado civil, 53% dos TAEs que retornaram o questionário são casados, enquanto outros 41% são solteiros. Já, relativo à idade, percebe-se um predomínio de pessoas com idade até 40 anos (88%), sendo que a faixa etária dos 31 aos 40 anos concentra metade dos servidores analisados. Na UFSM/FW, encontram-se servidores TAEs apenas dos níveis de carreira D (requisito Ensino Médio Completo) e E (requisito Ensino Superior Completo), dessa forma, dentre os pesquisados, 10 (31%) são do nível D e 22 (69%) são do nível E. Quanto ao tempo em que os servidores estão no nível, nota-se que a maioria dos 32 respondentes (53%) está até 3 anos no estágio da carreira identificado anteriormente. Em relação ao nível de escolaridade, a pesquisa mostrou que 50% dos participantes possuem curso de especialização, ao mesmo tempo em que 31% possuem curso de mestrado e 19% possuem apenas curso superior. A questão final, dessa parte, permite constatar a prevalência de servidores que não está há muito tempo na Instituição, pois 56% do total de participantes

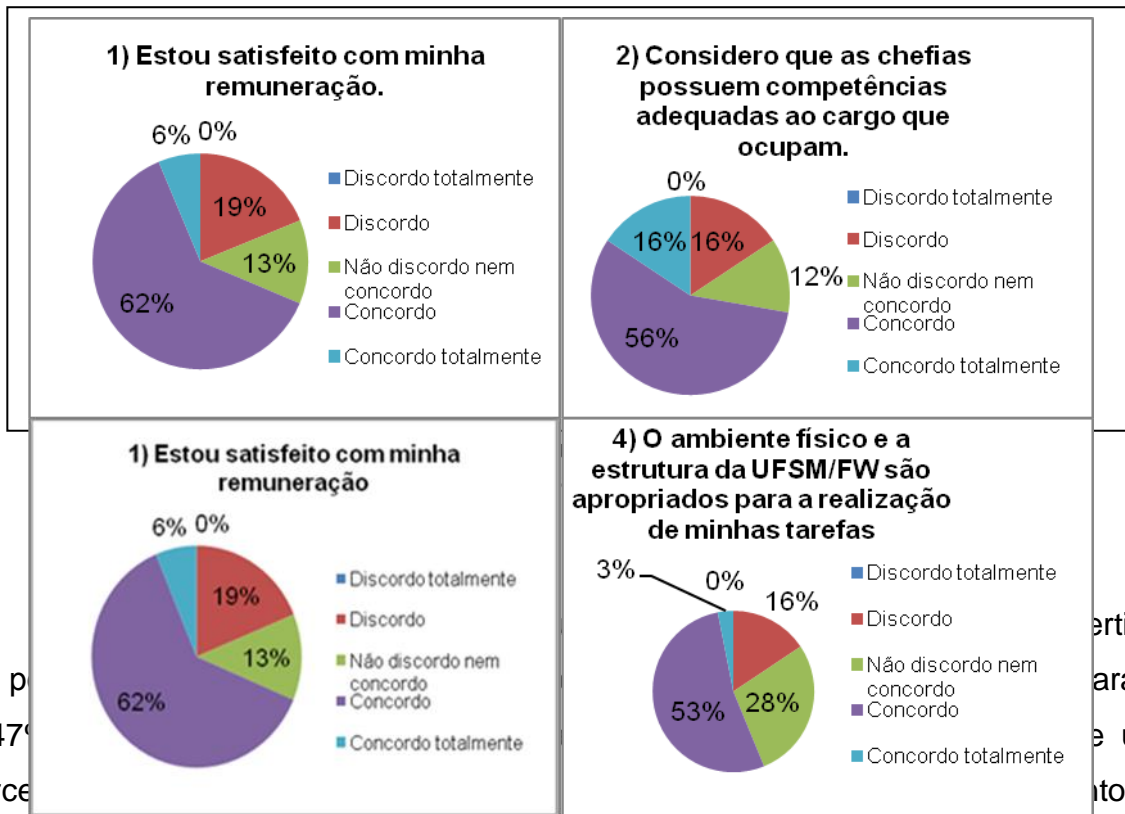
sequer cumpriu o prazo do estágio probatório (3 anos) e 31% estão na UFSM de 4 a 6 anos.

Quanto à segunda parte da pesquisa, em um primeiro momento, foram abordadas 14 afirmativas acerca de fatores de natureza diversa que podem interferir no desencadeamento do processo motivacional, conforme as teorias que alicerçam esse trabalho, apresentadas anteriormente.

Os fatores higiênicos, que podem ser considerados desmotivacionais, pois, por si só, segundo o entendimento de Robbins (2005), não garantem a satisfação e a motivação para o trabalho, vale lembrar, são aqueles encontrados no ambiente organizacional no qual o trabalhador está inserido, sob os quais os gestores têm maior gerência. Entre os fatores higiênicos identificados por Herzberg, seis foram explorados neste trabalho, os quais são: remuneração, supervisão, políticas da empresa, condições físicas de trabalho, relações interpessoais e segurança no emprego. A seguir, serão expostos e discutidos os resultados referentes a esses fatores.

Ao serem questionados sobre a satisfação com a remuneração, os servidores, em sua maioria (68%), conforme a Figura 4, identificaram-se como satisfeitos com o que recebem em termos de valores financeiros, no entanto, 13% apresentaram uma posição de neutralidade (não discordo nem concordo) e 19% do total de respondentes não estão satisfeitos com a remuneração. Segundo a Teoria de Herzberg, o fator salário quando considerado apropriado pelos funcionários impede a insatisfação, entretanto, quando avaliado como precário, tende a causar um sentimento de insatisfação.

O fator supervisão, representado pela afirmativa “considero que as chefias possuem competências adequadas ao cargo que ocupam” (Figura4), foi avaliado de forma positiva pelos respondentes, tendo em vista que 72% concordaram ou concordaram totalmente que as chefias possuem competências adequadas ao cargo que ocupam. Deste modo, percebe-se que os TAEs pesquisados não estão insatisfeitos com suas chefias, pelo menos em termos de presença de competências para o exercício de tais funções.



“as p
e 47
perce

ertiva
aram
e um
to à

isonomia das decisões administrativas e políticas da UFSM. Infere-se, assim, que as políticas e regulamentos da Universidade podem levar a um sentimento de insatisfação com o trabalho.

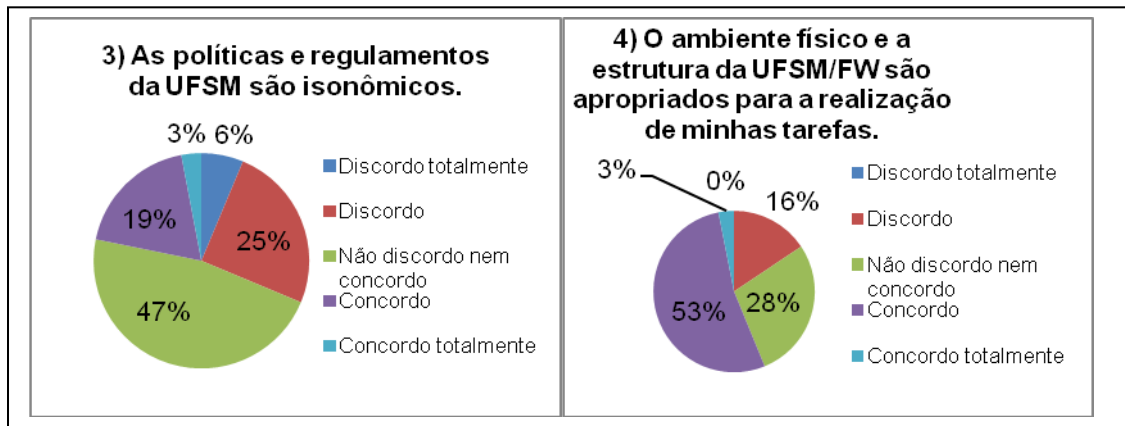


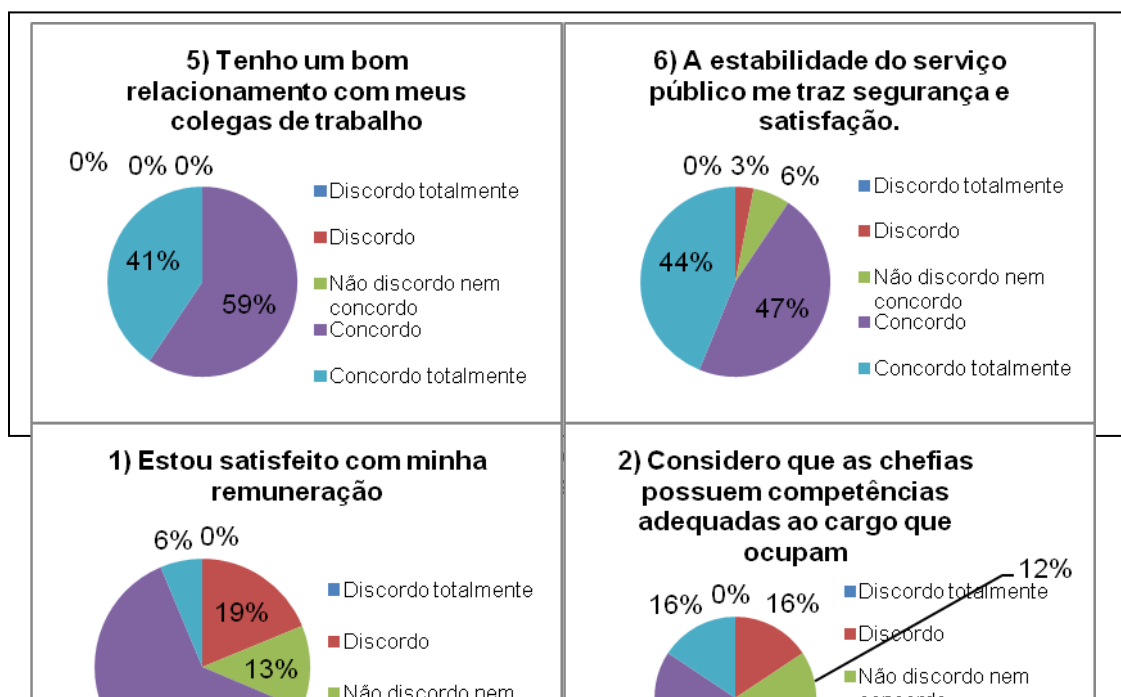
Figura 5 - Fatores políticas da empresa e condições físicas de trabalho
Fonte: dados da pesquisa

O ambiente físico e a estrutura da UFSM/FW foram apontados pela maioria dos pesquisadores (56%) como adequados para a realização das tarefas, porém,

um percentual significativo de respondentes (44%) manifestou posição de dúvida à discordância quanto à veracidade dessa afirmativa, como se percebe na Figura 5. As condições físicas de trabalho são identificadas por Herzberg como fatores higiênicos, isto é, são condições necessárias, mas não autossuficientes para garantir a motivação e satisfação com a atividade laboral.

Pela observação do ambiente organizacional da UFSM/FW, destaca-se que as respostas negativas podem ser oriundas das deficiências relativas à internet, telefonia, salas de aula e laboratórios que a unidade descentralizada apresenta. Diante dessas dificuldades, o ambiente físico e a estrutura podem até se configurar como fatores de insatisfação.

As relações interpessoais, representadas, no questionário, pela afirmativa “tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho”, não representam uma possível causa de insatisfação, uma vez que todos os TAEs pesquisados concordaram com esse enunciado (Figura 6). Além de representar um fator extrínseco da teoria de Herzberg, as relações interpessoais foram identificadas, inicialmente, como uma necessidade social pela teoria hierárquica de Maslow, no sentido de aceitação e pertencimento a um grupo (ROBBINS, 2005), sendo citadas, mais tarde, na teoria de Clay Alderfer como a necessidade de relacionamento (ROBBINS, 2005), e, depois, como necessidades de associação, na teoria de McClelland, a qual ressalta que pessoas com essa necessidade executam com eficiência as ações que envolvem contato com outras pessoas (PEREZ-RAMOS, 1990 apud ZACCA, 2010).



Com base na Figura 6, é possível inferir, ainda, que os servidores pesquisados sentem-se seguros e satisfeitos com a estabilidade que uma carreira no serviço público proporciona. Apesar de ser uma das principais razões pelas quais muitos prestam concurso público, a estabilidade, segundo a Teoria dos Dois Fatores, não pode ser considerada um fator de motivação, pois está relacionada ao ambiente organizacional, sendo, dessa forma, um fator extrínseco ao cargo que pode, apenas, evitar uma insatisfação, como é o caso da presente pesquisa.

Ao encontro da teoria de Herzberg, os resultados supracitados, relativos aos fatores do contexto do trabalho que podem causar a insatisfação ou a não insatisfação, demonstram um grau de concordância bom, na maior parte dos casos, principalmente, quanto aos fatores remuneração, supervisão, relações interpessoais e segurança no emprego, os quais podem ser considerados não insatisfacientes.

Todavia, o fator ambiente físico de trabalho e o fator políticas da empresa apresentaram resultados que merecem atenção e ações dos gestores da unidade. O ambiente físico e a estrutura impactam distintivamente os TAEs pesquisados, pois existe diversidade na natureza dos cargos, desde profissionais que trabalham em laboratórios (químico, físico, biólogo) até profissionais mais ligados à área administrativa (administrador, contador, secretário-executivo), os quais dependem, mais ou menos, de estruturas que apresentam certa precariedade, por isso, a divisão quanto às respostas.

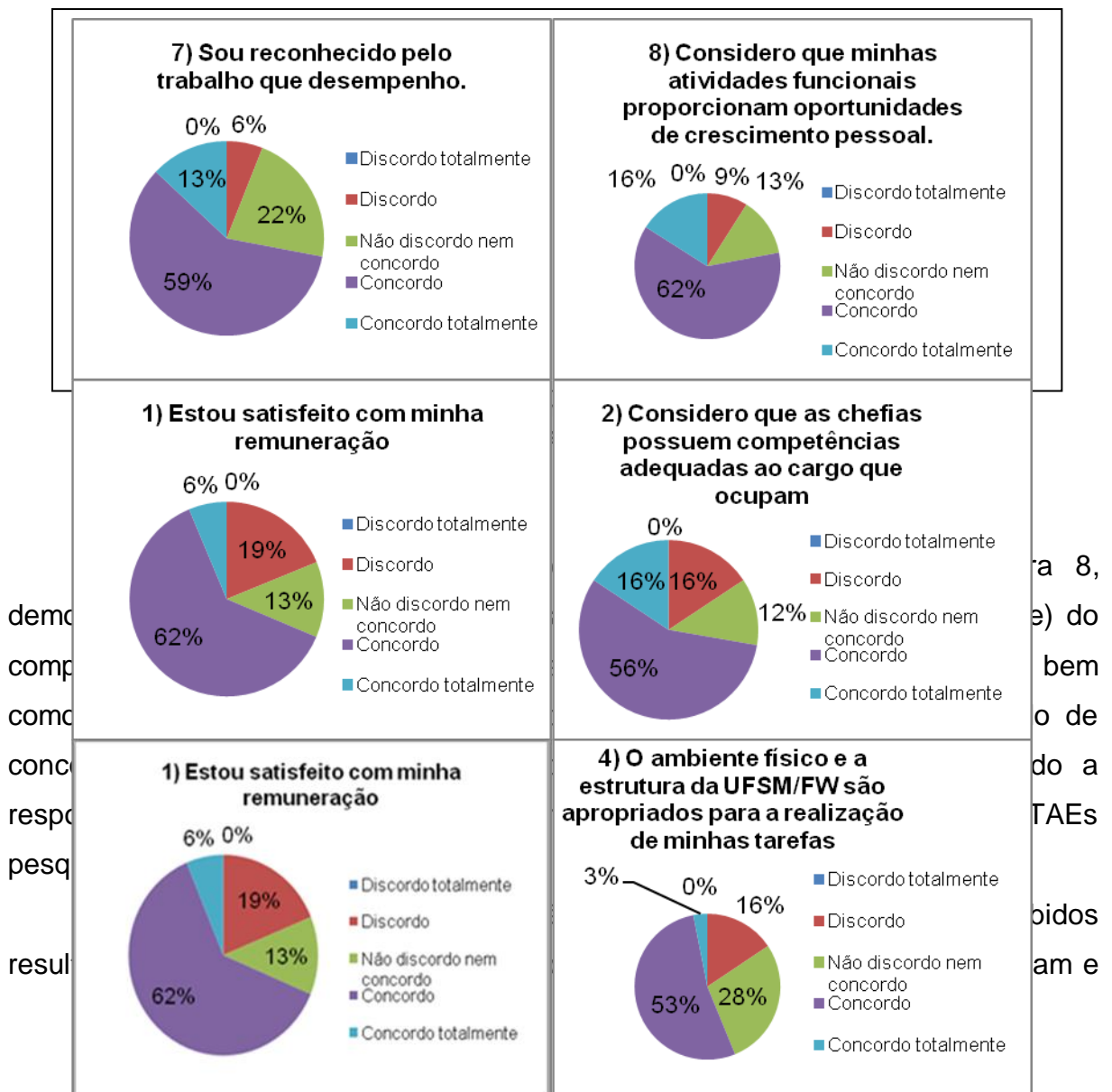
Por seu lado, o fator políticas da empresa pode ser identificado como um fator desmotivador ou insatisfaciente, denotando que, na visão dos respondentes, as políticas e regulamentos da UFSM não tratam de maneira equitativa os diferentes membros da comunidade acadêmica.

Quanto aos fatores motivacionais ou fatores intrínsecos ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada, foram elaboradas 6 afirmativas visando identificar como os mesmos se apresentam na realidade dos servidores TAEs da UFSM/FW e quais possuem papel de destaque no estímulo à motivação no trabalho dos referidos servidores. Assim sendo, apresentam-se, a seguir, os resultados dos fatores reconhecimento, crescimento pessoal, responsabilidade, realização, progresso e trabalho em si, que foram escolhidos entre os fatores motivacionais de Herzberg para ilustrar esse trabalho.

O fator relacionado ao reconhecimento e à valorização pelo trabalho desempenhado obteve um grau de concordância de 72%, conforme a Figura 7, isto

é, os servidores pesquisados acreditam, em sua ampla maioria, que são reconhecidos pela atuação profissional, fato este que pode levar a um sentimento de satisfação com o trabalho, conforme a teoria de Herzberg. Brunelli (2008) ressalta que o reconhecimento possui um reflexo positivo na autoconfiança e na autoestima e também atende as necessidades de prestígio e consideração.

Em relação às oportunidades de crescimento pessoal, 78% dos respondentes consideram que suas atividades profissionais influenciam positivamente no crescimento pessoal, como se observa na Figura 7. Nesse sentido, o resultado da pesquisa foi ao encontro da Teoria dos Dois Fatores, a qual identifica o crescimento pessoal como um fator que contribui para a satisfação no trabalho, e reflete uma das necessidades que podem agir em conjunto como motivadora do comportamento humano, segundo a Teoria ERC.



demo
comp
com
con
respo
pesq
resul

a 8,
e) do
bem
o de
do a
TAEs
oidos
am e

31% concordaram totalmente que estão realizados profissionalmente em trabalhar como TAE na UFSM/FW, conforme a Figura 8. Assim, ao encontro da Teoria de Herzberg, entende-se que a autorrealização, identificada por Robbins (2005) como uma necessidade satisfeita internamente, é um fator de motivação entre os TAEs, sendo capaz de fortificar o comprometimento desses com a organização. Este fator também é um motivador muito importante para McClelland, cuja teoria associa elevados índices de necessidades de realização ao esforço para alcançar altos níveis de desenvolvimento (PEREZ-RAMOS, 1990 apud ZACCA, 2010).

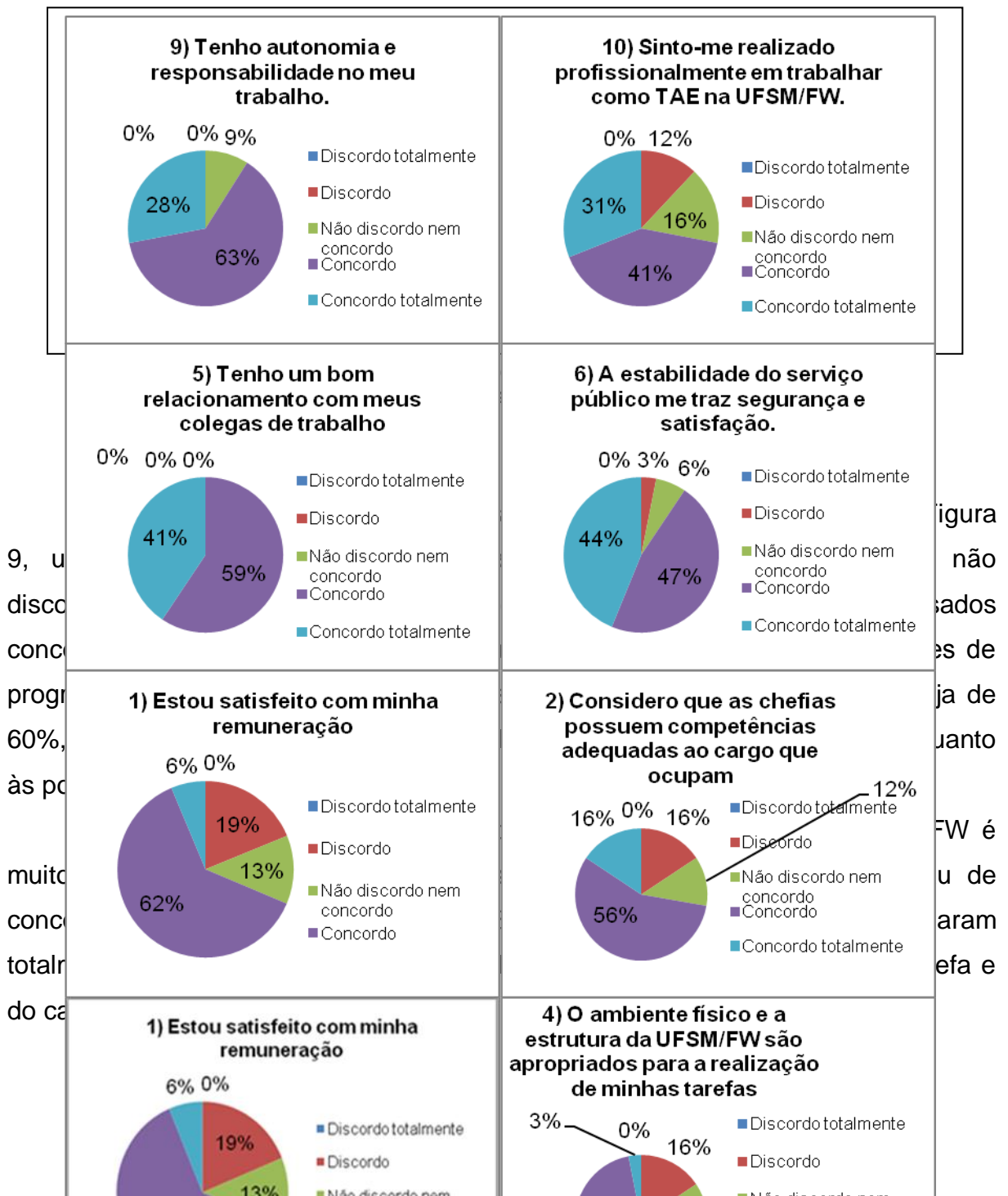
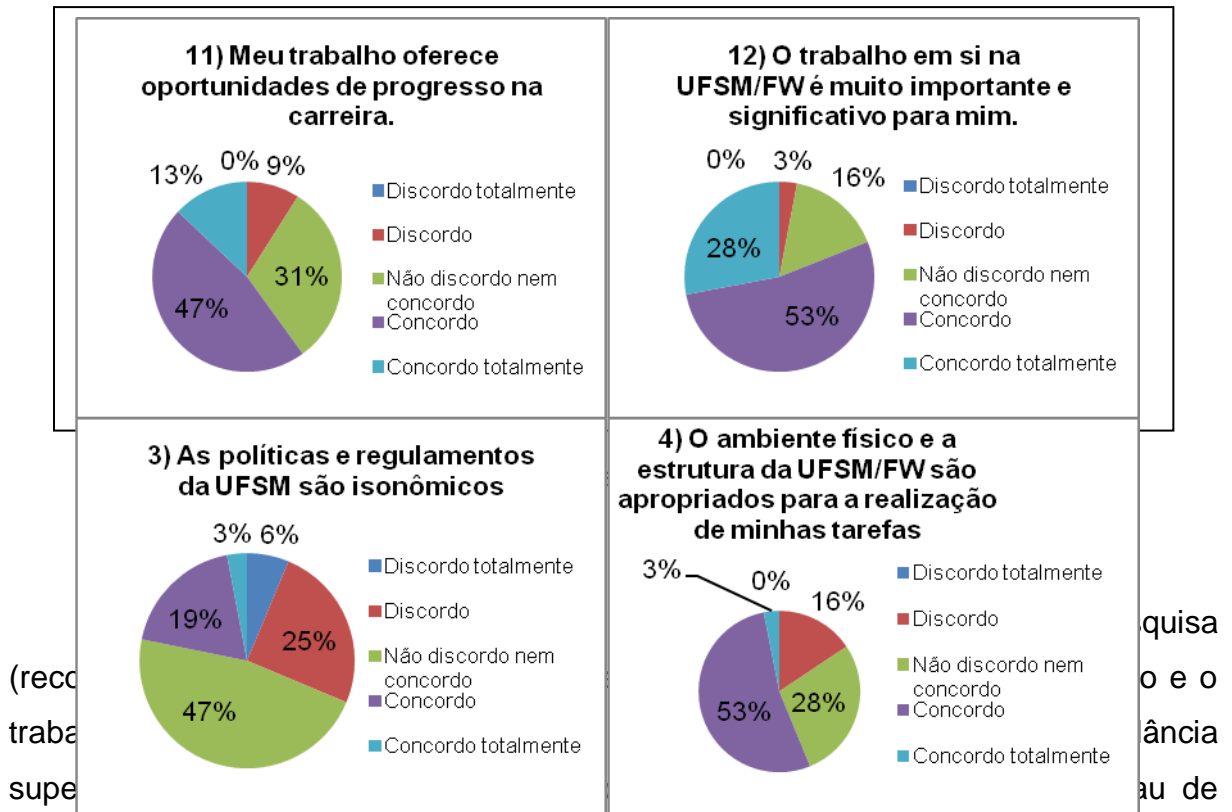


Figura 8. Resultados das pesquisas de satisfação dos servidores de nível médio quanto à percepção de quanto a UFSM/FW é capaz de atender às necessidades de autorrealização e de realização.



concordância de 60%. Porém, alinhando-se à teoria de Herzberg, os resultados permitem inferir que todos os fatores podem ser considerados fatores de motivação entre os servidores TAEs da UFSM/FW.

Em relação à afirmativa “na UFSM/FW, percebo justiça entre os esforços (trabalho) e as recompensas”, foi observado, conforme o Gráfico 1, que 50% dos respondentes não discordaram nem concordaram, 25% discordaram e 25% concordaram que há equidade entre os esforços e as recompensas. Essa afirmativa está relacionada à Teoria da Equidade de J. Stacy Adams, a qual é definida como a comparação que o trabalhador faz do seu trabalho com os resultados conquistados, bem como do seu trabalho e resultados com o trabalho e resultados das outras pessoas. Assim sendo, nota-se que há uma situação de grande incerteza quanto à justiça dessas relações, a qual vem ao encontro do fator extrínseco políticas e regulamentos da UFSM que foi identificado, outrora, como um fator de insatisfação/desmotivação dos servidores pesquisados.

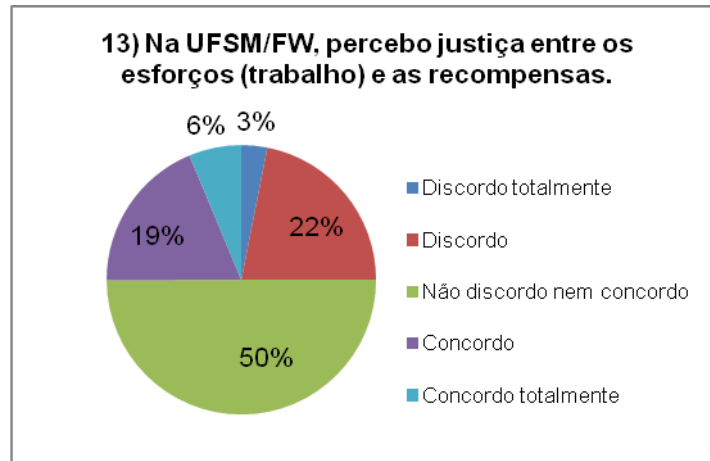


Gráfico 1 - Teoria da Equidade
Fonte: dados da pesquisa

Visando constatar se as recompensas organizacionais, originárias de uma relação esforço-desempenho, satisfazem as necessidades ou objetivos pessoais, formulou-se uma afirmativa sobre a teoria de Victor Vroom, conhecida como Teoria da Expectativa. Os resultados (Gráfico 2) indicam que a maioria (66%) dos pesquisados considera que os seus objetivos pessoais e profissionais são atingidos através do trabalho na UFSM/FW. Destarte, a expectativa de alcançar determinados resultados e o valor desses resultados para o indivíduo atuam como fonte de estímulo às ações no ambiente de trabalho, assim como nas demais situações da vida de cada um.

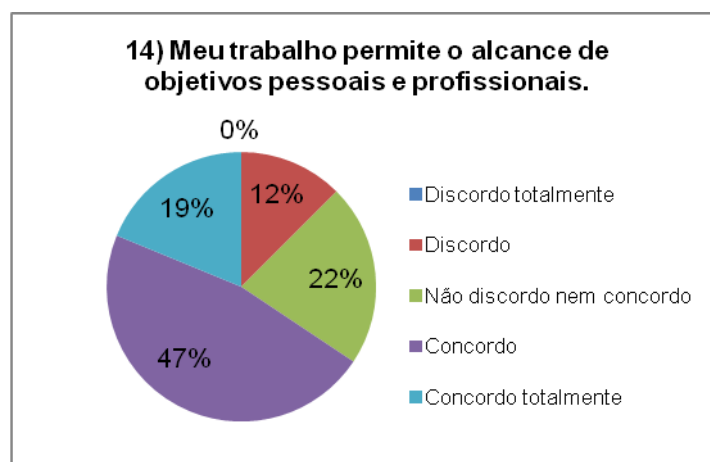


Gráfico 2 - Teoria da Expectativa
Fonte: dados da pesquisa

Ademais, os servidores foram questionados sobre os fatores que exercem interferência positiva na motivação para o trabalho. Assim, dentre vários fatores listados, os que obtiveram maior votação, de acordo com o Gráfico 3, foram: remuneração (18%), estabilidade (18%), gostar do que faz (13%) e plano de carreira (12%). Os fatores remuneração e estabilidade foram apontados pelos TAEs pesquisados como os principais motivos para trabalhar na UFSM/FW, indo ao encontro dos resultados positivos que esses fatores obtiveram anteriormente (fatores de não insatisfação), apesar dos mesmos serem considerados, pela teoria de Herzberg, fatores higiênicos/insatisfacientes, os quais, no máximo, evitam a insatisfação, não tendo, por conseguinte, interferência direta sobre a motivação.

Os outros fatores identificados na pesquisa, gostar do que faz e plano de carreira, estão diretamente relacionados aos fatores intrínsecos realização e progresso, respectivamente, que também apresentaram retornos favoráveis na questão anterior, sendo fatores de motivação dos respondentes. Por outro lado, o fator instalações físicas não obteve nenhuma resposta, não sendo, dessa forma, significativo, na visão dos pesquisados, para estimular a motivação. Além disso, os fatores incentivos para o desenvolvimento profissional, integração da equipe de trabalho e relevância do trabalho para a sociedade conquistaram os menores percentuais de respostas, 4% cada um.

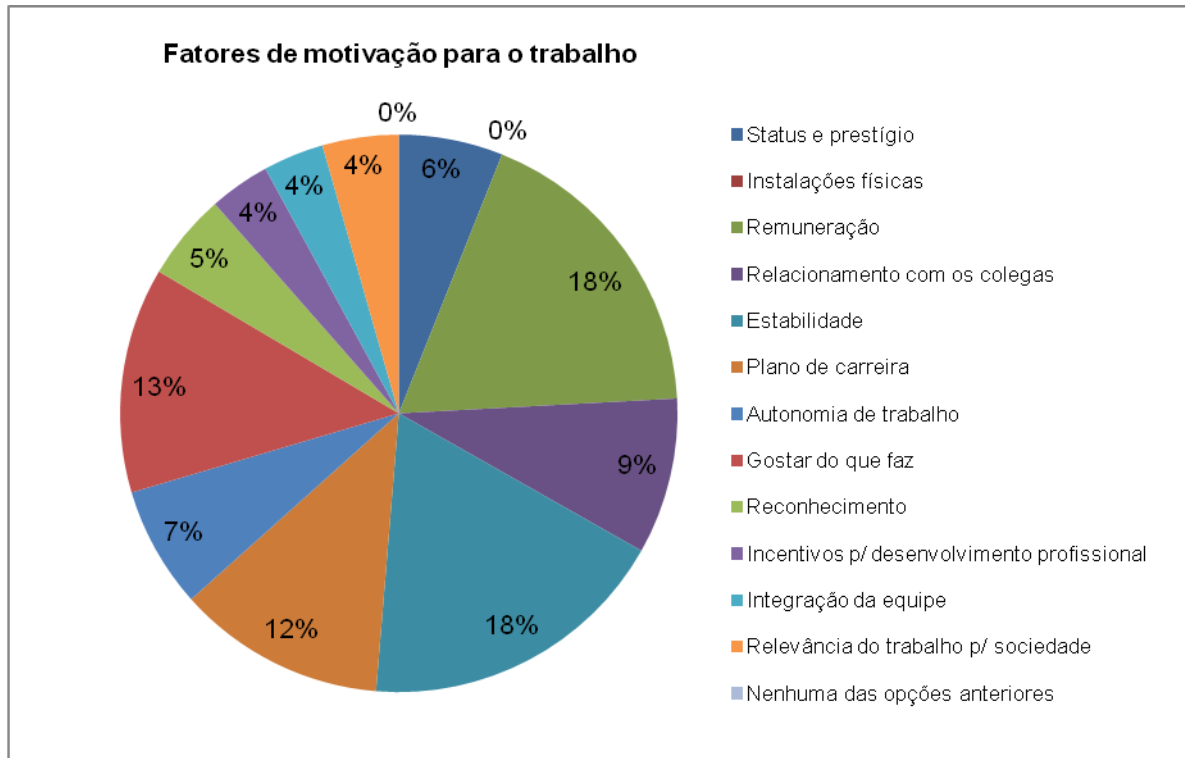


Gráfico 3 - Fatores de motivação para o trabalho
Fonte: dados da pesquisa

Em outro momento, apresentou-se aos TAEs a seguinte afirmativa: “considerando o meu ambiente de trabalho, de uma forma geral, bem como minhas expectativas e objetivos, considero-me um profissional motivado”. De acordo com o Gráfico 4, 6% discordaram, 22% não discordaram nem concordaram, 59% concordaram e 13% do total de respondentes concordaram totalmente com o enunciado supracitado. Com esses resultados, pode-se deduzir que os TAEs participantes da pesquisa, em sua ampla maioria, consideram-se motivados para o trabalho.



Gráfico 4 - Nível de motivação
Fonte: dados da pesquisa.

Por último, colocou-se uma pergunta discursiva para que os servidores pudessem se manifestar quanto ao seguinte questionamento: na sua opinião, em quais aspectos a UFSM/FW deveria investir para estimular a motivação dos servidores TAEs? As considerações dos 19 TAEs que responderam essa questão foram agrupadas em 6 categorias, conforme o Gráfico 5, a seguir.

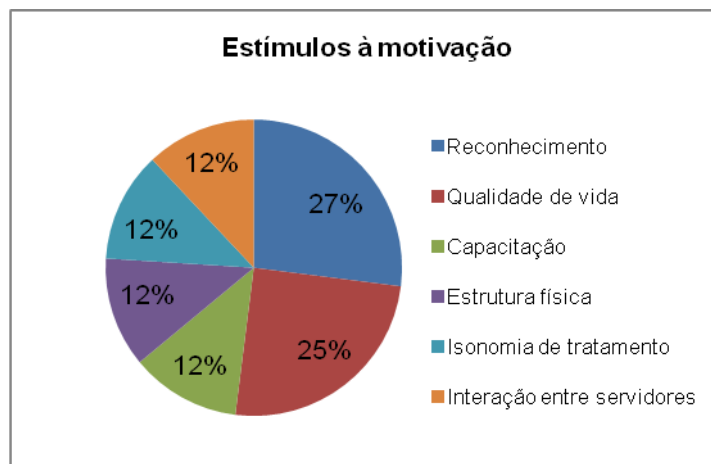


Gráfico 5 - Estímulos à motivação
Fonte: elaborado pela autora.

O principal aspecto levantado pelos pesquisados foi a falta reconhecimento e valorização do trabalho desenvolvido por cada servidor e de suas competências, como ilustram os trechos abaixo:

Percebo, inclusive por relato de colegas, que há pessoas com um potencial que não é aproveitado pela instituição. Pessoas com ampla formação no cargo (no qual são concursadas) desempenhando atividades que não utilizam tais competências/conhecimentos. Para algumas pessoas isso pode não ser um problema, mas percebo que, para algumas, a longo prazo, acaba interferindo na motivação [...]

Acredito ser imprescindível colocar as "pessoas certas, nos lugares certos", ou seja, cada um tem um perfil e afinidade com determinadas áreas. Cada servidor deve desempenhar funções pertinentes ao seu cargo e seu perfil. Obviamente que devemos considerar que faltam servidores e nem sempre isso será possível, entretanto, seria interessante fazer este estudo com os servidores atuais com o intuito de melhorar a satisfação do servidor, assim como a qualidade dos serviços prestados.

A qualidade de vida foi outro item levantado por vários TAEs, pois atividades desenvolvidas no *Campus* Sede da Instituição não são replicadas no *Campus* de Frederico Westphalen, conforme destacado nos trechos “as atividades como yoga, pilates entre outras que ocorrem no campus da USFM não são oferecidas aqui em Frederico Westphalen” e “acredito que mais áreas de lazer, assim como aulas/cursos que envolvam exercícios físicos, defesa pessoal, dança, alongamento e meditação podem melhorar o bem-estar dos técnicos”.

Muitos servidores destacaram a necessidade de investimento em cursos de capacitação, visando aprimorar o desenvolvimento das tarefas e, conseqüentemente, a prestação do serviço público, como ilustra o relato “treinamento contínuo, porque o conhecimento do que se faz motiva a fazer sempre melhor”.

A estrutura física, já apontada como precária em outro momento dessa pesquisa, também foi destacada nesse questionamento aberto, como se percebe nesse trecho “na minha opinião e no setor que trabalho o maior estímulo seria um espaço maior, ou seja, estrutura física”.

Também se enfatizou a questão da necessidade de isonomia de tratamento entre os servidores, a qual já havia sido identificada quando as políticas e regulamentos da UFSM foram considerados fatores de insatisfação. O relato, a seguir, frisa bem essa situação: “tratar todos os servidores de forma igual. Por exemplo: Não pude aproveitar uma disciplina que fiz como aluno especial para a capacitação, pois sou classe D e isso só é válido para a E”. Verificou-se, ainda, a demanda por ações de interação entre os servidores, tanto entre os técnicos quanto entre esses e a classe docente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo do comportamento humano pode ser considerado uma tarefa nada simples, pois cada indivíduo tem concepções de vida, anseios, bem como é afetado por situações e enxerga a realidade que o cerca de forma particular, ou seja, cada ser humano é único e reage de uma determinada forma aos vários acontecimentos que transcorrem durante a sua vida. Diante da subjetividade desse comportamento, conhecer as necessidades e os motivos pelos quais as pessoas agem é importante, principalmente quando se trata do contexto do trabalho, visto que, as pessoas são peças-chave para a eficiência, eficácia e efetividade de uma organização.

Considerando a motivação como um processo intrínseco a cada um e o cenário do serviço público, o presente trabalho procurou analisar os fatores que interferem na motivação para o trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSM *Campus* Frederico Westphalen, identificando, especificamente, os fatores de motivação e desmotivação/insatisfação desses servidores, com o amparo de algumas das mais importantes teorias motivacionais.

Sendo assim, à luz da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, a qual diz que o comportamento humano no trabalho é orientado por fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo) e motivacionais (intrínsecos ao cargo), identificou-se as políticas e regulamentos da UFSM como um fator de insatisfação/desmotivação e a estrutura física, mesmo não sendo motivo de insatisfação, como um fator merecedor de atenção e maior investimento. Por outro lado, os fatores reconhecimento, crescimento pessoal, responsabilidade, realização, progresso e o trabalho em si foram considerados fatores de motivação, denotando que o trabalho em si tem sido um diferencial para os TAEs pesquisados.

Baseado na Teoria da Equidade de J. Stacy Adams, outro dado interessante foi a percepção de incertezas quanto à justiça da relação entre esforços (trabalho) e recompensas, a qual foi corroborada pelo apontamento do reconhecimento, na questão discursiva, como o principal aspecto em que a UFSM/FW deveria investir para estimular a motivação dos TAEs.

Ao encontro do que Bergue (2010) relatou sobre os fatores remuneração e estabilidade serem as principais respostas quando os servidores públicos são questionados quanto aos motivos pelos quais ingressaram no serviço público, a

pesquisa constatou que esses fatores são os que mais interferem positivamente na motivação para o trabalho dos servidores pesquisados. Aliados a esses fatores extrínsecos, os fatores intrínsecos gostar do que faz e plano de carreira também obtiveram uma votação expressiva, contrapondo o que Klein e Mascarenhas (2014) evidenciaram acerca dos fatores intrínsecos exercerem maior influência sobre a motivação dos servidores públicos.

5.1 SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

A partir dos dados levantados na pesquisa, principalmente das considerações dos servidores na parte discursiva do questionário, podem ser sugeridas algumas ações de melhorias para manter um ambiente de estímulo à motivação e satisfação no trabalho, gerando, desse modo, impactos positivos no serviço que é prestado à sociedade. Essas sugestões destacam-se a seguir:

- 1) Reuniões mensais de trabalho entre servidores TAEs e chefia: visando criar uma cultura de interação entre os servidores, mesmo que formal, melhorar a comunicação e a transparência dos atos administrativos, compartilhar as dificuldades de cada setor, bem como reconhecer os bons resultados, etc.;
- 2) Reestudar a alocação dos servidores TAEs: com base nas expectativas, perfis e competências de cada servidor;
- 3) Implementar atividades voltadas para a qualidade de vida dos servidores: aulas/oficinas de alongamento, dança, yoga, entre outras, que podem ser ministradas pelos próprios servidores, valorizando seus conhecimentos.

Com essas sugestões, acredita-se que todos os objetivos elencados no início desse trabalho foram atingidos, visto que houve uma significativa participação dos servidores TAEs da UFSM/FW, oportunizando, assim, a viabilização de um estudo que até então não havia sido realizado na unidade e o fornecimento de subsídios para a organização trabalhar com o que, implicitamente, compete-lhe em termos de motivação e gerenciamento de pessoas – implementar e aperfeiçoar ações visando a manutenção de um ambiente motivador.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As principais limitações desse estudo concentram-se no curto espaço de tempo para coleta dos dados, mesmo que o instrumento de coleta tenha sido encaminhado por meio eletrônico. Nesse sentido, a existência de servidores TAEs afastados para qualificação e em férias, bem como um feriado na semana de aplicação do questionário, pode ter não contribuído para uma taxa melhor de retorno da pesquisa.

Outrossim, destaca-se que a figura da pesquisadora entre o público-alvo, isto é, como colega de trabalho e como chefia substituta, pode ter causado alguma influência, algum tipo de intimidação, fazendo com que os respondentes não fossem totalmente francos, apesar do anonimato da investigação.

5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Pela natureza da pesquisa e pela relevância do tema abordado, seria interessante realizar o mesmo tipo de pesquisa com os servidores TAEs do *Campus* Sede da Instituição, de modo a identificar os fatores que interferem na dinâmica motivacional em estruturas bem distintas de uma mesma instituição, ou até mesmo uma pesquisa mais ampla, abrangendo os cinco *campi* da UFSM.

Seria importante, ainda, direcionar a pesquisa para outro membro da comunidade acadêmica da UFSM/FW, o corpo docente, visando comparar as percepções dos diferentes servidores (TAEs e professores) que dividem o mesmo ambiente de trabalho. Ademais, outra possibilidade bem interessante seria a realização de um estudo envolvendo ente público e privado, aplicando o instrumento de coleta de dados dessa pesquisa, com adaptações pontuais, por exemplo, a funcionários de uma universidade privada, situada no mesmo município, avaliando, dessa forma, as impressões de trabalhadores da educação com relações trabalhistas desiguais quanto a um mesmo tema, a motivação.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1992.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 114p.

BRAGA, M. V. A. **Motivação no setor público: desafios e reflexões**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

BRUNELLI, M. G. M. Motivação no Serviço Público. 2008. 89f. **Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Pública)** – Faculdade IBGEN, Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2015.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Ano IV, n. 6, 1º semestre, 2002. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contri%20bui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2015.

CALGARO, F. Análise dos fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos servidores técnico administrativos em educação da Unipampa. 2012. 73f. **Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública)** – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71343/000872800.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06 set. 2014.

CESNORS. **Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/cesnors/>>. Acesso em: 16 mar. 2015.

COELHO, R. C. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. 78p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, R. K. **Motivação e satisfação no trabalho em uma empresa de alta tecnologia – estudo de caso**. 2006. 120f. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville. 2006. Disponível em: <http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=914>. Acesso em: 24 fev. 2015.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. **Motivação no Serviço Público: efeitos sobre a retenção e satisfação profissional dos gestores governamentais**. In: Encontro Anual da ANPAD, 38., Rio de Janeiro, 2014. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1613.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2015.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MACÊDO, I. I. et al. **Aspectos motivacionais da gestão de pessoas**. 9. ed., Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, A. C. R. **Metodologia de pesquisa aplicada à contabilidade: orientações, projetos, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, C. B. et al. **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. Disponível em:
<<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2014.

ZACCA, C. N. *Motivação no Serviço Público: estudo de caso na Secretaria de Recursos Humanos do TRT*. 2010. 50f. **Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)** – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29735/000772167.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 set. 2014.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências Administrativas/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

PESQUISA SOBRE MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Prezado (a) Servidor (a) Técnico-administrativo (a) em Educação (TAE),
Convido-lhe a participar da pesquisa sobre motivação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSM/FW no ambiente organizacional, sob responsabilidade da pesquisadora Liteli Tadiello Bedinoto Farias, aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública, e orientação da Prof.^a Dr.^a Silvia Generali da Costa, da Escola de Administração – UFRGS. Sua participação é voluntária e dar-se-á por meio do preenchimento deste questionário. Se depois de consentir em sua participação, o (a) Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, independente do motivo e sem prejuízo a sua pessoa. Os resultados da pesquisa serão analisados e divulgados, mas sua identificação não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Você pode solicitar esclarecimentos antes, durante e depois da participação na pesquisa através do e-mail: liti.farias@gmail.com.
Enfim, tendo compreendido a natureza da referida pesquisa, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor, a receber ou a pagar, por minha participação.

PARTE I – Perfil do Servidor

1. Qual o seu sexo?

Masculino Feminino

2. Qual seu estado civil?

Solteiro Casado Outros (divorciado, separado...)

3. Qual sua idade?

De 18 a 30 anos De 31 a 40 anos De 41 a 50 anos Acima de 50 anos

4. Qual o nível de seu cargo?

Nível D (requisito Ensino Médio Completo) Nível E (requisito Ensino Superior Completo)

5. Há quanto tempo está neste nível (D ou E)?

Até 3 anos De 4 a 6 anos Acima de 6 anos

6. Qual o seu grau de escolaridade?

Ensino Médio Graduação Especialização Mestrado Doutorado

7. Há quanto tempo você é servidor da UFSM?

Até 3 anos De 4 a 6 anos Acima de 6 anos

PARTE II

8. Avalie as afirmativas, abaixo, em relação ao seu trabalho na UFSM/FW, tendo como base a seguinte escala: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não discordo nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

Afirmativa	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com minha remuneração.					
Considero que as chefias possuem competências adequadas ao cargo que ocupam.					
As políticas e regulamentos da UFSM são isonômicos.					
O ambiente físico e a estrutura da UFSM/FW são apropriados para a realização de minhas tarefas.					
Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.					
A estabilidade do serviço público me traz segurança e satisfação.					
Sou reconhecido pelo trabalho que desempenho.					
Considero que minhas atividades funcionais proporcionam oportunidades de crescimento pessoal.					
Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho.					
Sinto-me realizado profissionalmente em trabalhar como TAE na UFSM/FW.					
Meu trabalho oferece oportunidades de progresso na carreira.					
O trabalho em si na UFSM/FW é muito importante e significativo para mim.					
Na UFSM/FW, percebo justiça entre os esforços (trabalho) e as recompensas.					
Meu trabalho permite o alcance de objetivos pessoais e profissionais.					

9. Entre as opções abaixo, marque os três principais fatores que interferem positivamente na sua motivação para o trabalho.

- Status e prestígio do serviço público
- Instalações físicas
- Remuneração
- Relacionamento com os colegas de trabalho
- Estabilidade
- Plano de carreira
- Autonomia de trabalho
- Gostar do que faz
- Reconhecimento pelo trabalho desempenhado
- Incentivos para desenvolvimento profissional
- Integração da equipe de trabalho
- Relevância do trabalho para a sociedade
- Nenhuma das opções anteriores interfere na minha motivação para o trabalho

10. Considerando o meu ambiente de trabalho, de uma forma geral, bem como minhas expectativas e objetivos, considero-me um profissional motivado.

- Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo
 Concordo totalmente

11. Na sua opinião, em quais aspectos a UFSM/FW deveria investir para estimular a motivação dos servidores TAEs?
