

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – UAB/CAPES**

Francieli Calgaro

**ANÁLISE DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A MO-
TIVAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIPAMPA**

Porto Alegre

2012

Francieli Calgaro

ANÁLISE DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIPAMPA

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Marcio Silva Rodrigues

Porto Alegre

2012

Francieli Calgaro

ANÁLISE DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIPAMPA

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Marcio Silva Rodrigues

Conceito final:

Aprovado em.....dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof.-

Prof.-

Prof.-

Orientador – Prof. Marcio Silva Rodrigues – UFPEL

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me amparar nesta caminhada, dando-me saúde, força, determinação e por me iluminar e cuidar em todos os momentos de minha vida.

À minha família, pelo exemplo de caráter, pelo incentivo e, principalmente, por sempre acreditar em mim em todos os momentos e em todos os desafios aos quais me proponho.

Ao meu namorado Rafael, pelo amor, companheirismo, incentivo e paciência.

Às minhas amigas e colegas de especialização, Fernanda e Carmem Lia, pelo apoio e estímulo em todos os momentos do curso.

Ao professor Marcio Silva Rodrigues, meu orientador, por sua disponibilidade e paciência na condução deste trabalho, notadamente, pela leitura e orientações atentas e precisas.

À tutora Maria Lucia Nidballa dos Santos, por sua presteza, interação e ajuda em todos os momentos da realização deste trabalho.

À equipe do Polo Quaraí, pela atenção dedicada durante todo o curso, em especial à tutora Miriam da Silva Corrêa.

Aos professores e tutores que fizeram parte da nossa trajetória nesta especialização.

À Unipampa, por proporcionar espaço aos seus servidores para que se qualifiquem; e aos colegas Técnicos Administrativos em Educação do campus Livramento, pela sua especial contribuição à realização desta pesquisa. Em particular, aos meus colegas Nilza, Marcio e Marcos, pelo incentivo e paciência nos momentos de estresse e ausência para realização do curso e deste trabalho de conclusão.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste curso e desta pesquisa.

RESUMO

Este estudo pretendeu pesquisar a motivação em uma instituição de ensino superior pública federal. Seu objetivo foi analisar os fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação da Unipampa. Utilizou-se a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Segundo Herzberg, os fatores higiênicos estão relacionados com as condições sob as quais um serviço é realizado e não provocam crescimento na capacidade de produção do trabalhador; porém, atuam de forma a propiciar condições indispensáveis para que as pessoas venham a não se sentirem insatisfeitas. Diferentemente, atuam os fatores motivacionais, eis que se relacionam diretamente com a produtividade. Essa característica estrutura-se na própria forma de execução, dentre outros elementos, como a forma que o indivíduo se sente em relação ao seu próprio trabalho. Os fatores de motivação, tais como promoção, reconhecimento, responsabilidade e realização estão ligados à satisfação. Já os fatores higiênicos, tais como supervisão, remuneração, políticas da empresa e condições de trabalho estão ligados à insatisfação. A pesquisa é um estudo de caso, classificada como descritiva e de natureza predominantemente quantitativa, com a qual se buscou estudar a totalidade dos servidores TAE, utilizando-se de um questionário. Mesmo que na pesquisa tenham se apresentado alguns fatores insatisfacientes ativos, os níveis altamente positivos de fatores satisfacientes encontrados indicam que estes poderão sobressair-se em relação àqueles e culminar em um nível de motivação que gere o desempenho e a eficiência esperada pela organização, já que para Herzberg são os fatores motivacionais que produzem efeito duradouro à satisfação a níveis de excelência.

Palavras-chave: Motivação, Serviço Público, Satisfação, Insatisfação.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA	12
2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	14
2.3 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	16
2.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS	19
2.4.1 Teorias de Conteúdo.....	20
2.4.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades	20
2.4.1.2 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC) de Alderfer.....	21
2.4.1.3 Teoria das necessidades adquiridas de David I. McClelland	22
2.4.1.4 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.....	23
2.4.2 Teorias de Processo	23
2.4.2.1 Teoria da Equidade de J. Stacy Adams	24
2.4.2.2 Teoria da Expectativa de Victor Vroom.....	24
2.5 TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG.....	25
3 MÉTODO	31
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	31
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	32
3.3 POPULAÇÃO PESQUISADA	34
3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	35
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	35
4 ANÁLISE DO CASO.....	36
4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	36
4.1.1 O campus de Santana do Livramento	39
4.2 ANÁLISE DO CASO.....	40
4.2.1 Perfil do servidor pesquisado	41
4.2.2 Fatores Higiênicos	42
4.2.2.1 Políticas e administração da organização	42
4.2.2.2 Supervisão	44
4.2.2.3 Condições físicas de trabalho	44
4.2.2.4 Remuneração	45
4.2.2.5 Relacionamento interpessoal	47
4.2.2.6 Segurança no emprego	48
4.2.2.7 Vida pessoal.....	49
4.2.2.8 Status	50
4.2.3 Fatores Motivacionais	52

4.2.3.1 Realização.....	52
4.2.3.2 Reconhecimento	54
4.2.3.3 O trabalho em si.....	55
4.2.3.4 Progresso/crescimento	56
4.2.3.5 Responsabilidade	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	62
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
APÊNDICE	69

1. INTRODUÇÃO

Os recursos humanos têm sido fonte de constante preocupação da gestão das organizações, uma vez que a boa gestão dos mesmos traduz-se no diferencial que alavanca os bons resultados. Para trabalhar os recursos humanos de modo a maximizar o seu desempenho, é necessário que os indivíduos se sintam motivados e satisfeitos com aquilo que fazem, pois só assim desenvolverão com melhor qualidade as suas atividades e perseguirão os seus objetivos com maior eficácia. Sendo assim, a motivação assume o papel de explicar o modo como os indivíduos agem numa organização (DANIEL; METCALF, 2005 p. 1 *apud* GALHANAS, 2009).

Há muito, é consenso que a motivação e satisfação dos indivíduos no trabalho são deveras importantes e fundamentais para o bom desempenho de suas funções e o atendimento destes dois ideais é um desafio para os administradores das organizações. Acerca disso, Silva (2007) afirma que a questão da “motivação e/ou desmotivação” está entre os temas mais pesquisados no que diz respeito ao comportamento do homem no trabalho, sendo objeto de estudo durante mais de um século. Segundo o autor, com o avanço e a modificação das condições e das relações de trabalho, cada vez mais, a comunidade científica tem se interessado por esta abordagem.

Murray (*apud* LÉVY-LEBOYER, 2001 *apud* SILVA, 2007, p. 8) define motivação afirmando que, apesar das discrepâncias existentes sobre o que vem a ser motivação, existe entre os estudiosos do assunto um consenso de que “motivação é um fator interno, que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa”. Isto é, mesmo podendo ser constituída por um impulso que pode ser provocado por um fator externo, ela será sempre um fator interno.

Nesta mesma perspectiva, Silva (2007) explica a motivação como sendo uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo, ou seja, o seu vigor encontra-se dentro de cada ser humano. Por esta razão, um dos maiores desafios dos gestores nas organizações é motivar seus trabalhadores, tornando-os comprometidos, canalizando suas energias para atingir objetivos propostos, estimulando-os o suficiente para que sejam bem-sucedidos através do trabalho que desenvolvem.

Nesse sentido, muitas teorias motivacionais foram difundidas com o propósito de tentar explicar as mais diversas formas e entendimentos sobre a motivação na vida das pessoas e das organizações. A teoria da hierarquia das necessidades de Abram Maslow, a teoria ERC de

Alderfer, McClelland com sua teoria das necessidades adquiridas, a teoria da expectativa de Victor Vroom, a teoria da equidade de Adams, a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, dentre outras.

Diante do exposto, dada a importância da motivação na vida das pessoas, mais especificamente no trabalho delas, e a preocupação das organizações em proporcionar meios para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus funcionários, neste trabalho, optou-se por explorar uma dentre as várias teorias motivacionais que, apesar de receber críticas, é reconhecida como uma das mais disseminadas e notórias entre os administradores e pesquisadores – a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Esta teoria explica a motivação, realizando uma distinção entre fatores satisfacientes e insatisfacientes, ou motivacionais e higiênicos, respectivamente, sob a perspectiva de fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho dos indivíduos.

Em sua teoria, Herzberg afirma que os fatores que influenciam a produção profissional são desligados e distintos dos fatores que levam à insatisfação profissional (SÁ, K., 2009). Assim, os fatores por ele chamados de Motivacionais são os que causam satisfação, são intrínsecos, tais como: responsabilidade, reconhecimento e realização; e estão relacionados com a própria tarefa.

Por outro lado, o autor constatou que os fatores causadores de insatisfação, os extrínsecos, são fatores relacionados ao contexto, ao ambiente, ou seja, externos à tarefa, sendo alguns destes: as relações com chefias e colegas, as condições físicas de trabalho e a remuneração. Estes fatores, Herzberg denominou de Higiênicos.

Sendo assim, se o objetivo da organização for motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere em sua teoria a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados que advêm dele. É à luz dessa perspectiva que direciono meu olhar sobre os servidores públicos Técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal do Pampa - campus de Santana do Livramento, com o propósito de identificar e analisar os fatores que os servidores pesquisados levam em consideração no seu trabalho.

A Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) faz parte do programa de expansão das universidades federais no Brasil, resultando de um Acordo de Cooperação Técnica financiado entre o Ministério da Educação, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), estabelecido para atender à ampliação do Ensino Superior na metade sul do estado do Rio Grande do Sul.

Com a atual conjuntura da Unipampa – campus Santana do Livramento, pode-se observar divergências nas formas de visualizar situações do dia a dia organizacional, assim co-

mo diferentes e contrastantes formas de pensar e expressar opiniões e, até mesmo, de lidar com os problemas. Cada pessoa que trabalha na instituição traz consigo uma série de expectativas, necessidades e propósitos individuais, sendo um desafio constante à administração, identificar estes fatores e, assim, vislumbrar formas de satisfazê-los, considerando que gerir os recursos humanos, mantê-los motivados e proporcionar boas condições de trabalho são fatores determinantes para garantir o bom desempenho do serviço prestado.

Chiavenato (2007, p. 99) corrobora com as observações práticas trazidas acima, ao dizer que “as diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha as suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões, etc. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de uma enormidade de variáveis.” O autor afirma, ainda, que o comportamento humano é influenciado por fatores externos e internos. Assim como Chiavenato, Davis e Newstrom (2004) trazem este enfoque de individualidade nas pessoas que compõem as organizações, complementando ainda, para confirmar o que foi dito, que o enfoque nos Recursos Humanos de uma organização está baseado no desenvolvimento, está preocupado com o crescimento e desenvolvimento das pessoas no sentido de atingirem níveis mais altos de competência, criatividade e realização, tendo em vista que as pessoas são o recurso central em qualquer organização e qualquer sociedade. O argumento de Galhanas (2009), exposto anteriormente, também serve como apoio a estas constatações.

Considerando-se que as pessoas são o que há de mais importante em uma organização, seja ela pública ou privada, compreende-se a importância dada à identificação dos fatores que as motivam no trabalho.

A Unipampa possui em seu quadro de servidores duas carreiras distintas, com funções bem definidas e cada qual com sua significativa importância ao atendimento dos objetivos institucionais e da eficiência, eficácia e efetividade na busca de uma educação pública superior de qualidade. Para fins deste estudo, optou-se por estudar a categoria dos Técnicos Administrativos em Educação do campus de Santana do Livramento.

Sendo a motivação um importante elemento ao desempenho da organização e adotando a perspectiva de Herzberg, este estudo toma como referência a seguinte questão: como se apresentam os fatores que contribuem para a motivação e satisfação no trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal do Pampa?

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal do Pampa

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o perfil dos servidores TAE's da Universidade Federal do Pampa – Campus Santana do Livramento.
- Identificar fatores que influenciam a motivação entre os servidores TAE's da Universidade Federal do Pampa – Campus Santana do Livramento.
- Avaliar o nível de motivação dos servidores do Campus Santana do Livramento.
- Discutir, a partir da perspectiva de Herzberg, os fatores motivacionais e higiênicos identificados pelos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal do Pampa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Vecchio (2008, p. 72), ao abordar o tema Motivação em sua obra, inicia suas considerações trazendo uma abordagem prática, apoiada por diversos estudiosos do assunto. O autor afirma que não é uma tarefa fácil determinar como incentivar as pessoas, pois a motivação em si é um fenômeno muito complexo. Um comportamento específico não necessariamente ocorrerá em função de um único fator, mas pode ser resultado de vários fatores diferentes. “Além disso, as pessoas que expressam essencialmente o mesmo motivo podem optar por comportamentos muito diferentes, enquanto as que expressam outros muito díspares podem exibir um comportamento muito similar”, continua o autor.

De acordo com Chiavenato (2009), apesar da singularidade dos indivíduos, torna-se necessário desvendar os elementos que afetam sua motivação, uma vez que essa está ligada ao

desempenho e à eficácia de determinada organização. No setor público, a ideia não é diferente. Assim como nas empresas, nestas organizações é fundamental que os servidores estejam motivados e comprometidos com o trabalho. Para Faller (2004), o investimento nesses fatores, além de auxiliar na constante evolução e modernização do serviço público, impacta diretamente no atendimento das demandas sociais realizadas pelo Estado.

Por esta razão, em termos práticos, justifica-se a realização desta pesquisa com o propósito de produzir dados para a administração, que possam servir de subsídio para o desenvolvimento de possíveis ações no sentido de motivar as pessoas da organização, objetivando a sua satisfação no trabalho e consequentes melhorias no seu desempenho, eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços, condição indispensável para a nova perspectiva de administração pública.

Em relação aos aspectos teóricos, este trabalho também busca contribuir de alguma forma. Tarefa difícil, dado o volume de trabalhos sobre este tema. No entanto, ao partir de uma teoria pouco utilizada no país e ao tentar visualizá-la em uma organização distinta daquelas comumente tidas como objetos da área (empresas), pretende-se colaborar para lançar novos olhares e novas perspectivas, tanto para a teoria da motivação como e, principalmente, para a área de Administração Pública no Brasil.

Por tudo isso, o presente estudo pretende observar como se apresentam os fatores de motivação, à luz da teoria de motivação desenvolvida por Frederick Herzberg, no contexto de trabalho dos servidores TAE's da Unipampa. No próximo capítulo, serão apresentadas referências teóricas sobre a motivação, bem como algumas das teorias desenvolvidas neste âmbito.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados alguns conceitos e perspectivas que visam a um melhor entendimento da ideia de motivação no trabalho e que darão suporte ao desenvolvimento deste estudo. Para tanto, o presente capítulo foi estruturado da seguinte forma: inicialmente é apresentado um tópico que aborda a gestão de pessoas na esfera pública. Posteriormente, são apresentados conceitos de motivação no trabalho, complementado por outro tópico que abordará a motivação no setor público, seguido pela abordagem de algumas teorias motivacionais. Por último, dedica-se um tópico especial à teoria dos dois fatores, foco deste estudo.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA

As mudanças iminentes do mundo globalizado, a busca incessante por melhores resultados e pela excelência, a competitividade que se instaura nos ambientes organizacionais estão fazendo com que as organizações, através de seus gestores, preocupem-se cada vez mais com os seus recursos humanos, já que estes são o seu alicerce ao alcance dos objetivos das mesmas. Por esta razão, as pessoas, seja em organizações privadas ou públicas, são, sem dúvida, fonte de preocupações.

Neste sentido, os recursos humanos em instituições de ensino vivenciam este ambiente competitivo e inovador, sofrendo grandes pressões para serem cada vez mais qualificados e produzirem cada vez mais e melhor. Para que estes sejam excelentes, é preciso que o contexto organizacional lhes dê estrutura, retaguarda e impulso, complementa Chiavenato (2010).

Ao contrário do passado, quando o foco estava nos processos, na tecnologia e nos recursos, atualmente, as organizações passaram a perceber a importância das pessoas e a forma como são administradas, diz Brunelli (2008), enfocando no resultado dessas mudanças.

Por isso, a compreensão do comportamento das pessoas é importante também para as organizações públicas, sendo necessário considerar as suas diferenças e suas individualidades. As pessoas da organização, que formam o corpo funcional, contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável, o qual conduz a resultados positivos, como por exemplo, a motivação dos servidores e a boa qualidade no atendimento ao cliente-cidadão.

Três aspectos fundamentais para a Gestão de Pessoas são apontados por Chiavenato (1999):

- As pessoas como seres humanos e não como recursos da organização;
- As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais capazes de proporcionar uma constante renovação e de dinamizar a organização;
- As pessoas como parceiras da organização, comprometidas e vistas como parte integrante e importante nas tomadas de decisão.

Enfatizam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001 *apud* BRUNELLI, 2008), que a gestão de todo o processo da empresa é desenvolvida pelas pessoas cujas atitudes, conhecimentos e comportamentos são variáveis de desempenho importantes que influenciam o trabalho. Nesse contexto, Luz (1996 *apud* BRUNELLI, 2008) afirma que a gestão de pessoas busca atingir a satisfação e motivação dos funcionários e que, acima de tudo, os empregados devem receber um tratamento de acordo com os valores que a organização representa.

Uma definição possível para gestão de pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2010, p.18).

Na Administração Pública, existem características distintas em relação à Administração Privada, com particularidades que devem ser consideradas pelos gestores de RH, como por exemplo, a estabilidade, as formas de investidura nos cargos, planos de carreira, remuneração, etc.

Para enfrentar esse grande desafio de administrar pessoas, os profissionais têm à sua disposição um conjunto de técnicas, modelos e conceitos que evoluíram muito nos últimos anos e que moldaram a nova Administração de Recursos Humanos, diz Vieira, *et al.* (2011, p. 7). Nesse sentido, para avaliar, entender e administrar os recursos humanos das organizações, é vital o aprofundamento nas teorias e práticas de comportamento organizacional, tais como motivação, liderança, democratização organizacional e comportamento dos grupos de trabalho (ROBBINS, 2002 *apud* VIEIRA, *et al.*, 2011, p. 8).

O órgão de Recursos Humanos deve ser, tanto na esfera privada quanto na pública, o mentor da ação, o elaborador de políticas, o orientador, o prestador de serviços específicos que facilitam a tarefa de cada gerente, supervisor ou chefe. Mas, infelizmente, ao órgão de recursos humanos nas instituições públicas tem cabido mais a simples tarefa de admitir, registrar legalmente, remunerar, controlar e, quando necessário, punir os servidores. Ou seja, o conceito de órgão mentor ainda está muito distante da realidade da Administração Pública. Entretanto, é vital que essa visão comece a ser revista pelos dirigentes dessas organizações, pois com a evolução das técnicas e

práticas de administração e o grande aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento organizacional, a ação da área de Recursos Humanos deve ser cada vez mais orientada para a atração, fixação, motivação, treinamento, desenvolvimento e encaminhamento de pessoas (VIEIRA, *et al.*, 2011, p. 8).

VIEIRA, *et al.* (2011) continua, dizendo que, sejam as instituições 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. No entanto, existem certas especificidades na Gestão de Pessoas na Administração Pública que precisam ser melhor entendidas e tratadas pelos estudiosos da área para que novas práticas de Gestão de Pessoas possam ser integradas à gestão das instituições municipais, estaduais e federais.

Sendo assim, o Gestor de Pessoas na esfera pública pode-se valer das diversas teorias motivacionais, cuidando o aspecto intrínseco da motivação e os fatores condicionantes do ambiente de trabalho para melhorar o seu ambiente de trabalho e estimular as pessoas a trabalharem melhor. Através da análise das teorias de motivação, fica evidente 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 (VIEIRA, *et al.*, 2011).

2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação nas organizações há muito vem sendo estudada e o interesse por este assunto continua muito presente. Embora já venha sendo estudado há bastante tempo e por diferentes autores com visões diversas, cada vez mais se reconhece a importância da motivação na vida das pessoas e no trabalho, assim como para a administração.

Segundo Bergamini (2008, p. 104), o estudo da motivação é considerado indispensável dentro do campo do comportamento organizacional, pois “é de grande interesse conhecer quais os fatores que deveriam ser considerados como os principais determinantes dos mais diferentes tipos de satisfação que se pode obter no trabalho”.

Procurando conhecer os objetivos perseguidos pelos trabalhadores, a estratégia utilizada passa a ser a de “estimular” ou “provocar” a motivação por meio da utilização dessas “recompensas” que estejam disponíveis no meio-ambiente. Tais fatores podem ser os principais responsáveis pela maior ou menor ligação entre a produtividade atingida e o esforço despendido pelo trabalhador. Parte-se do pressuposto de que

quanto mais se recompensa o esforço, maior será então a satisfação de cada um. Esse tipo de recurso pode mostrar-se mais simples e mais rápido, conseguindo, muitas vezes, surtir efeitos logo de imediato; no entanto, não é mais efetivo e duradouro na manutenção da verdadeira motivação. O mais importante para eles é poder conhecer o que motiva, em lugar de investigar como se dá o desencadeamento do processo motivacional (BERGAMINI, 2008, p. 104).

Como mencionado, a motivação é algo intrínseco ao indivíduo, sendo os motivos para a ação de uma pessoa diferentes dos motivos de outra. Para Robbins (2009), um esforço maior ao desempenho é realizado por pessoas motivadas. “A motivação é a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo” (ROBBINS, 2009, p.48).

A motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa, orientados para o alcance de um determinado propósito. De forma ampla, a motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação. É, portanto, algo intrínseco. A motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade, seja de um estado de satisfação (ROBBINS, 2005 *apud* BERGUE, 2011 p. 130).

Quanto à maneira pela qual a motivação se processa no indivíduo, a maior parte dos autores concorda que é por meio de um processo interno, passível de sofrer, entretanto, influência de fatores externos. DuBrin, A.J. *apud* Bergamini (2008), aponta as vantagens da motivação interior sobre a exterior, defendendo que tornar o trabalho das pessoas altamente interessante favorecerá a satisfação das necessidades de competência e autodeterminação, que são aspectos motivacionais intrínsecos, o que normalmente não aconteceria satisfatoriamente através de recompensas extrínsecas.

No mesmo sentido, Spector (2009, p.284) define motivação como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos, tendo a ver com direção (ações positivas), intensidade (empenho na realização da tarefa) e persistência (engajamento contínuo) deste comportamento ao longo do tempo.

Robbins (2009) destaca, ainda, que uma necessidade não satisfeita gera tensão, que estimula a vontade do indivíduo, isso desencadeia uma busca de metas determinadas, as quais uma vez cumpridas, satisfarão a necessidade e levarão à redução da tensão.

A satisfação no trabalho é uma variável central em muitas teorias que lidam com os fenômenos organizacionais. A satisfação no trabalho é uma atitude ou resposta emocional às tarefas de trabalho, assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho, sendo definida como o grau segundo o qual os indivíduos se sentem em relação a seu trabalho, podendo ser positivo ou negativo.

A percepção que o trabalhador tem sobre as atividades desenvolvidas por ele em seu local de trabalho, se elas atendem ou facilitam o atendimento de valores que para ele são considerados importantes, e se esses valores são compatíveis com as suas necessidades, pode determinar um sentimento de satisfação no trabalho (FALLER, 2004, p. 41).

Segundo Fraser (1983 *apud* PARAGUAY; MARTINEZ, 2003), satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre de a satisfação no trabalho ser um estado subjetivo, em que a satisfação com uma situação ou evento pode variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato.

Sendo assim, a motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado momento. Logo, os motivos que interferem na motivação podem ser externos às pessoas ou internos, derivados dos instintos, forma inconsciente, ou dos desejos criados, forma consciente. Assim, colocadas essas ideias, pode-se entender que a motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. No entanto, os impulsos externos do ambiente são condicionantes do comportamento de cada indivíduo, o que também afeta o nível motivacional (BERGAMINI; CODA, 1995).

2.3 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Algumas características peculiares das instituições do setor público influenciam a motivação e o comportamento dos trabalhadores de forma distinta dos padrões observados nas empresas privadas. Segundo Houston (2000 *apud* RODRIGUES 2009, p. 25), “as pessoas ocupadas no setor público têm valores e motivos diferentes daqueles empregados em organizações privadas.”

Neste sentido, é importante que façamos algumas considerações iniciais no que diz respeito a algumas especificidades da relação Estado-servidor público, começando por dizer que a relação que o Estado estabelece com os seus servidores é de natureza inteiramente distinta da relação que se estabelece entre empregadores e empregados no setor privado. A liberdade de empreendimento, de contratação e de demissão de empregados é uma prerrogativa

exclusiva do setor privado e inexistente no setor público. Analisando-se ainda o setor privado, pode-se afirmar que empregadores e empregados estabelecem entre si relações contratuais. Já no setor público, a relação que se estabelece entre Estado e servidor é a de representação, não sendo o servidor outra coisa senão agente do poder público. Faz-se um parêntese para explicar a definição de “agente do poder público” – “são agentes do poder público todas aquelas pessoas físicas incumbidas de exercer as funções administrativas que cabem ao Estado e que ocupam cargos ou funções na Administração Pública” (COELHO, 2009, p. 40).

Os cargos ou funções pertencem ao Estado, e não aos agentes que os exercem, razão pela qual o Estado pode, discricionariamente, suprimi-los ou alterá-los. Os cargos são os lugares criados por lei na estrutura da Administração Pública para serem providos por agentes, que exercerão suas funções na forma da lei. Portanto, órgãos, cargos e funções, existentes na Administração Pública, são criações legais que se encarnam nos agentes, que são pessoas físicas. Na estruturação do serviço público, o Estado cria cargos e funções, institui classes e carreiras, faz provimentos e lotações, estabelece vencimentos e vantagens, e delimita deveres e direitos para os servidores: cargo público é o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular, na forma estabelecida em lei. Função é a atribuição ou o conjunto de atribuições que a administração confere a cada categoria profissional ou comete individualmente a determinados servidores para a execução de serviços eventuais [...] (COELHO, 2009, p. 40).

Sendo assim, na administração pública, órgão, função e cargo são criações abstratas da lei; agente é a pessoa humana, real, que infunde vida, vontade e ação a essas abstrações legais (MEIRELLES, 2008 *apud* COELHO, 2009).

Continuando a tratar das especificidades da relação Estado-servidor público, pode-se afirmar que a forma mais comum de investidura em cargos públicos é através de concurso público. Esta forma de provimento concede ao servidor público, após cumprimento de estágio probatório, a aquisição de estabilidade no serviço público.

Mais uma vez, segundo Coelho (2009), diferentemente do setor privado, em que os cargos são criados e as funções definidas discricionariamente pelo empregador, assim como a admissão e demissão dos indivíduos se dá em bases estritamente contratuais, no setor público, os cargos e suas formas de investidura serão sempre criteriosamente determinados por lei tendo em vista resguardar o interesse público. Além da estabilidade, o serviço público prevê a irredutibilidade de vencimentos. Estas prerrogativas são garantidas através do Regime Jurídico Único (RJU), no caso dos servidores da União.

Fizeram-se importantes estas distinções iniciais para que se tenha presente que existem particularidades no setor público em relação aos indivíduos e ao trabalho. É interessante saber que estes podem ter necessidades de motivação diferentes em função de tais especificidades,

ou então é possível também pensar que fatores motivacionais para indivíduos do setor privado podem diferenciar-se dos fatores dos servidores do setor público.

Sendo assim, o estudo da motivação no setor público faz-se relevante e importante. Para Kanaane (2010), a motivação é, sem dúvida, no âmbito das organizações, um dos temas mais intrigantes. A especificidade dos seres humanos torna complexa a tarefa para os gestores, sobretudo para os gestores públicos, de identificar ou criar condições para que as pessoas se motivem.

Crewson (1997 *apud* RODRIGUES 2009, p. 25) reforça que:

além de motivações, os funcionários públicos têm também expectativas diferentes em relação a empregados de empresas privadas. Ele ressalta que no estudo do comportamento humano nas organizações não se pode confiar apenas em suposições e técnicas do setor privado. Esses estudos devem contemplar a investigação das relações entre os contextos organizacionais, sistemas de recompensa, motivação dos empregados e os padrões de resultados posteriores.

De acordo com Rodrigues (2009), uma das características mais marcantes do setor público está na própria essência do trabalho prestado pelas instituições, pois estas são criadas para satisfazer as necessidades da população, interferindo direta ou indiretamente na qualidade de vida das pessoas que utilizam os serviços. Desta forma, as pessoas que trabalham no setor público são peça chave deste contexto, pois, por meio do seu trabalho, elas podem contribuir para o alcance da satisfação das necessidades da população. Este sentido ao trabalho é percebido por muitos autores como o mais potente fator de motivação dos empregados de empresas públicas para o trabalho.

As pessoas variam em suas expectativas, valores, objetivos e necessidades. Apesar destas diferenças, elas esperam que suas ações sejam reconhecidas para que se sintam motivadas. Neste sentido, é importante que as pessoas se sintam bem em relação ao seu trabalho, que o seu trabalho faça sentido em sua vida, pois só assim conseguirão direcionar suas ações a partir das suas necessidades e expectativas. Deste modo, há condições de delinear o conceito de motivação como aquilo que liga o desejo natural das pessoas de se engajarem em atividades de trabalho, mas agora o fazem pelo prazer que elas proporcionam, visando à satisfação interior que podem oferecer.

Segundo Bergue (2010, p. 20):

a motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de

características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor.

Apesar disso, é provável que os servidores, ao serem questionados em relação aos motivos pelos quais se sentiram estimulados a ingressar no serviço público ou ocupar um cargo público, respondam com mais ênfase sobre fatores como: a “remuneração” (seja pelo valor, seja pela maior garantia de sua constância), a “estabilidade” e o “status” (do cargo ou do serviço público). Quando essas mesmas pessoas são questionadas em relação ao que possa levar um agente público a produzir mais, as respostas tendem a se concentrar em torno da “remuneração”.

Para Rainey, (2003); Vasu; Stewart; Garson, (1998) *apud* Bergue (2011), o fenômeno da motivação nessas organizações não se afasta das abordagens fundamentais envolvendo as obras de Maslow, Herzberg, Vroom, Adams ou McClelland, embora avancem em pensar a organização pública como espaço em que a motivação alcance contornos específicos.

Bergue (2011, p. 129) diz que essas abordagens teóricas são “tentativas de produzir generalizações que se propõem a auxiliar os gestores na análise e compreensão dos fenômenos comportamentais nos ambientes de trabalho, inclusive aqueles próprios do setor público”. Com suas limitações explicativas, fornecem algum subsídio para um melhor entendimento do fenômeno motivacional.

Cabe ao gestor desenvolver a competência de perceber nos trabalhadores as suas necessidades, expectativas em relação a sua vida e seu trabalho, bem como seus objetivos. As teorias podem auxiliá-lo nesta difícil tarefa, através de seus referenciais que dinamizam o entendimento dos mecanismos responsáveis por esses efeitos nas pessoas, podendo assim minimizar conflitos e buscar convergir os objetivos pessoais e institucionais.

2.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Durante muito tempo, vários estudiosos dedicaram-se ao estudo da motivação e inúmeras teorias foram elaboradas sobre o tema, apresentando, como resultado de diversas correntes de pensamentos, muitas controvérsias e discussões sobre motivação no trabalho.

A motivação surge como ferramenta da valorização humana dentro das organizações, e, a partir dela, surgem os estudos das teorias motivacionais. Em decorrência destas teorias, torna-se claro a necessidade de um indivíduo motivado para obtenção do sucesso da organização.

As teorias de motivação podem ser divididas em duas categorias: teorias de conteúdo - focalizam principalmente as necessidades do indivíduo, como necessidades fisiológicas ou

psicológicas; e as teorias de processo – focalizam o pensamento interior ou processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho.

“Enquanto a abordagem do conteúdo pode explicar as situações baseadas em necessidades ativadas ou negadas, as teorias de processo as explicam com relação a crenças individuais sobre a relação esforço – desempenho – resultado” (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999, p. 86).

A seguir, será realizado um apanhado de algumas destas teorias e, em seguida, uma apresentação especial à teoria de Herzberg, a qual serve de referência para este estudo.

2.4.1 Teorias de Conteúdo

Segundo Schermerhorn; Hunt e Osborn, (1999), as teorias de conteúdo são apresentadas por respeitados pesquisadores como: Abraham Maslow, Clay Alderfer, David McClelland e Frederick Herzberg. Embora compartilhem de um interesse comum em necessidades de indivíduos, cada um destes traz uma contribuição importante para a melhor compreensão do seu potencial impacto sobre a motivação individual no trabalho.

2.4.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Esta é, sem dúvida, a teoria sobre motivação mais conhecida, apresentada em 1943 pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow. Maslow enfoca a motivação humana a partir das necessidades sentidas pelos indivíduos, a seu ver, organizadas em uma hierarquia de cinco graus de sucessiva complexidade e importância.

De acordo com Silva (2010, p. 26), Maslow propõe que:

a correta teoria motivacional deveria presumir que as pessoas estão num estado contínuo de motivação, mas que a natureza desta é instável e complexa; além disso os seres humanos raramente atingem um estado de satisfação total, exceto num breve período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, surge outro que lhe toma o lugar e, quando este é satisfeito, outro o substitui. Dessa sequência interminável se origina a teoria de motivação de Maslow, que postula uma hierarquia de necessidades.

Para Maslow, dentro de cada ser humano, existe uma hierarquia de cinco necessidades:

- fisiológicas – necessidade de alimentar-se, beber água, repousar, dormir;
- segurança - transporte, estabilidade, segurança e integridade física, planos de benefícios;
- sociais - relacionamento e aceitação pelo grupo;
- estima - autoestima e reconhecimento dos outros, status;
- auto-realização – realização do máximo do potencial individual, crescimento, auto-desenvolvimento.

Maslow acredita que essas necessidades estão classificadas na ordem estrita de importância apresentada acima. Nessa ótica, as necessidades menos importantes devem ser satisfeitas antes que as próximas, mais importantes, possam ser usadas como motivadoras. À medida que cada uma dessas necessidades é atendida, a próxima torna-se dominante.

Segundo esta teoria, o primeiro passo para se motivar uma pessoa é conhecer o nível da hierarquia que ela está focalizando para poder satisfazer essa necessidade ou carência específica.

2.4.1.2 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC) de Alderfer

Seguindo a mesma linha de raciocínio de Maslow, Clay Alderfer formula a Teoria ERC. Embora ela tenha semelhança com a Teoria da Hierarquia das Necessidades, em muitos aspectos apresenta diferenças relevantes. Alderfer reuniu as necessidades em três grupos: *necessidades existenciais* – o desejo de bem-estar fisiológico e material (alimentos, condições de trabalho, abrigo, etc); *necessidades de relacionamento* – o desejo de obter relacionamentos interpessoais satisfatórios (família, superiores, amigos, etc); *necessidades de crescimento* – o desejo de constante crescimento e desenvolvimento pessoal (desejos de ser criativo, fazer contribuições úteis e dispor de oportunidades de desenvolvimento pessoal) (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999; SOTO, 2005).

De acordo com Soto (2005, p. 147), o modelo ERC adota a hipótese de progressão da satisfação, porém considera também uma hipótese de regressão da frustração. “A hipótese de regressão da frustração sustenta que, quando os indivíduos veem frustrada a satisfação de ne-

cessidades de nível superior, tornam a sentir as imposições das necessidades do nível mais baixo”. Nesta perspectiva, Davis e Newstrom (2004, p. 56) completam dizendo que: “uma vez que os dois primeiros níveis são um tanto limitados em suas demandas por satisfação, as necessidades de crescimento são, não somente ilimitadas, mas também na realidade, despertadas um pouco mais cada vez que algum grau de satisfação for atingido”.

Segundo Schermerhorn; Hunt e Osborn (1999, p. 88), o efeito frustração-regressão parece ser realista e valioso para se compreender a motivação. “Pode ajudar a explicar porque, em alguns ambientes, por exemplo, os funcionários sempre estão em busca de aumentos salariais, mais benefícios e condições de trabalho, mesmo que estes já estejam consistentes com os padrões de mercado”. Diferentemente da teoria de Maslow, a teoria ERC afirma que mais de uma necessidade pode influenciar ativamente a motivação ao mesmo tempo.

2.4.1.3 Teoria das necessidades adquiridas de David I. McClelland

Segundo Vergara (2009), esta teoria trouxe novamente a questão das necessidades, porém, diferentemente da de Maslow, argumenta que estas necessidades não nascem nos seres humanos, são adquiridas socialmente. São elas: realização, afiliação ou associação e poder.

A motivação de resultados é o desejo de ter êxito segundo normas de excelência ou durante situações competitivas. A motivação de afiliação é o desejo de uma pessoa de desenvolver e manter com os demais estreitas relações interpessoais mutuamente satisfatórias. A motivação de poder é o desejo de um indivíduo de influenciar no controle dos outros e no ambiente social (SOTO, 2005, p. 149).

De acordo com Silva (2007), quando a necessidade de realização reprime as demais, a pessoa se identifica com um alto nível de auto-realização e busca sua autonomia, assumindo desafios reais no seu trabalho e lutando constantemente pelo seu sucesso pessoal. Já quando a necessidade de associação sobrepõe-se, o foco é estabelecido na manutenção das relações interpessoais, muitas vezes em detrimento de seus interesses pessoais, pois, estar junto com o outro e ser aceito por ele é o que orienta a sua ação. E quando a necessidade de poder é que está predominando, a pessoa se sente motivada pelo desejo de influenciar, reorientar e mudar as atitudes e as condutas das outras pessoas.

Essas três necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de cada pessoa. Como as necessidades são aprendidas, o comportamento

recompensado tende a repetir-se com mais frequência. Como resultado desse processo de aprendizagem, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho.

2.4.1.4 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg, ao propor a teoria dos dois fatores, resumidamente, quis dizer que as organizações precisam cuidar de dois tipos de fatores que exercem influência direta sobre o grau de satisfação ou insatisfação dos indivíduos no trabalho. Um destes é o grupo dos fatores higiênicos, que se referem não ao conteúdo do trabalho, mas ao contexto, ambiente ou entorno em que o trabalho é executado, podendo ser assim chamados de fatores extrínsecos. O segundo grupo, dos fatores motivacionais, inclui itens que se referem ao conteúdo propriamente dito do trabalho executado, estes são denominados fatores intrínsecos (OLIVEIRA, 2010).

Esta teoria será abordada em um tópico específico, mais adiante, visto que se trata da teoria que serve de embasamento para o presente estudo, merecendo assim destaque das demais.

2.4.2 Teorias de Processo

Segundo Schermerhorn; Hunt e Osborn (1999), as teorias de conteúdo enfatizam os aspectos “o que” da motivação. Sugerem formas de aumentar a motivação focalizando necessidades ausentes ou ativadas. Já as teorias de processo, sustentam-se, em modelos de motivação que realçam “porque” e “como” é que as pessoas optam por certos comportamentos para alcançar seus objetivos.

2.4.2.1 Teoria da Equidade de J. Stacy Adams

Ter apenas as suas necessidades satisfeitas é pouco para a maioria dos empregados, e eles buscam um sistema de recompensas justo. Este aspecto de justiça diz respeito a recompensas psicológicas, sociais e econômicas, o que torna a tarefa de gestão muito mais complexa. “A teoria da equidade, afirma que os empregados tendem a julgar a justiça comparando os inputs e contribuições relevantes no trabalho com as recompensas que recebem, e também comparando essa relação para outras pessoas tomadas como parâmetro” (DAVIS; NEWS-TROM, 2004, p. 79).

Vergara (2009) define esta teoria como a comparação que o indivíduo realiza do seu trabalho (e dos resultados obtidos) com os trabalhos e resultados das outras pessoas.

De acordo com Schermerhorn; Hunt e Osborn (1999, p. 91), a comparação de equidade que fundamenta essas predisposições numa situação de trabalho pode ser descrita como segue:

$$\frac{\text{Recompensas pessoais}}{\text{Contribuições pessoais}} \quad \langle \text{comparação de equidade} \rangle \quad \frac{\text{Recompensas dos outros}}{\text{Contribuições dos outros}}$$

De acordo com esta teoria, os funcionários não só comparam o que recebem do trabalho (resultados) com o que dedicam a ele (entradas), mas também a sua relação resultados-entradas de outros colegas relevantes. Quando essa comparação traz a percepção de que essas relações se equiparam, diz-se que existe um estado de equidade, percebendo sua situação como justa. Por outro lado, se a comparação resulta desigual, percebem como injusta, podendo-se sentir pouco ou super-remunerados. Ao perceberem injustiças, eles tentarão corrigir a situação. (ROBBINS, 2009).

2.4.2.2 Teoria da Expectativa de Victor Vroom

Esta é a teoria motivacional mais abrangente, na qual a ação se dará a partir da expectativa com o resultado que será obtido e o que o indivíduo irá receber deste resultado (ROBBINS, 2009).

Ela estipula que os trabalhadores optam por adotar os comportamentos que têm mais chances de levá-los aos resultados almejados. [...] Assim, o indivíduo decide investir energia em uma tarefa particular quando calcula que este comportamento lhe permitirá alcançar determinados resultados. A adoção dos comportamentos seria, portanto, uma escolha racional (MORIN; AUBÉ, 2009, p. 102).

Segundo Robbins (2009, p. 60) a teoria da expectativa enfoca três variáveis de motivação:

- Atração: a importância que o indivíduo dá ao resultado ou recompensa potencial a ser alcançada.
- Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado desejado.
- Relação esforço-desempenho: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que uma certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho.

2.5 TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG

De acordo com Coradi (1985, p.141 *apud* BRUNELLI, 2008, p. 37), “Frederick Herzberg pertence ao grupo de psicólogos e sociólogos que, nos anos 50 e 60, abriram, enormemente, o leque dos estudos sobre comportamento humano”.

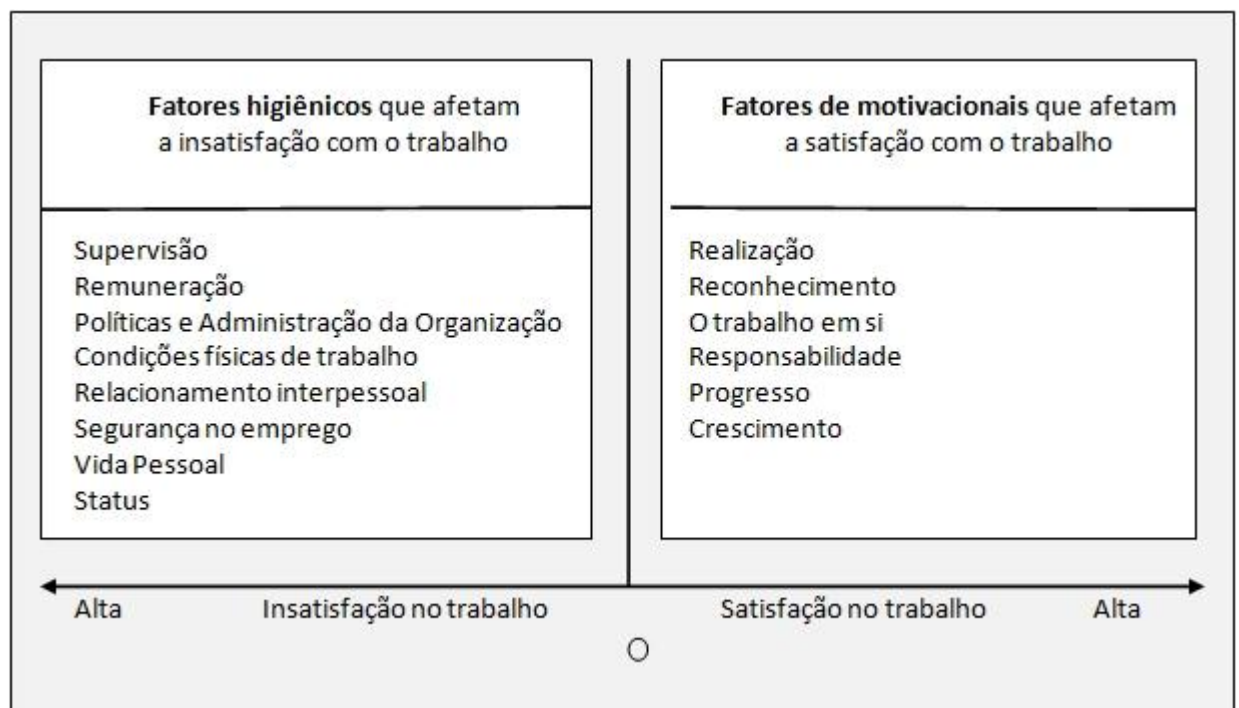
Na década de 60, Frederick Herzberg (1923-2000), professor de Psicologia da Case Western Reserve University, nos Estados Unidos, tomando por base uma pesquisa com engenheiros e contadores, desenvolveu o modelo de motivação dos dois fatores. Ele pediu aos participantes de sua pesquisa que pensassem em um momento de suas vidas em que se sentiram especialmente bem com relação ao seu trabalho; e um outro momento em que se sentiram especialmente mal, pedindo também que descrevessem as condições que os levaram a esses sentimentos. Herzberg descobriu que os empregados citavam diferentes tipos de condições para os bons ou maus sentimentos. Isso quer dizer que um sentimento de realização levava a um sentimento positivo, a falta de realização era raramente apontada como causa de más sensações. A partir deste estudo, Herzberg concluiu que dois fatores diferentes influenciam a motivação (DAVIS; NEWSTROM, 2004; OLIVEIRA, 2010).

A partir das conclusões adquiridas em sua pesquisa, Frederick Herzberg, ao propor a teoria dos dois fatores, argumenta que a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionada com fatores identificados com o cargo, e também ao contexto em que o cargo se insere (BERNARDES, 1991; MASLOW, 2003 *apud* BERGUE, 2010).

Segundo Bergue (2010), compreende-se, a partir desta proposta, que, para Herzberg, o contexto em que o cargo se insere, assim como as propriedades do cargo, impactam sobre a percepção de satisfação geral do indivíduo no trabalho. Herzberg afirma que há um conjunto de fatores que responde pela satisfação e outro conjunto que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho.

Nessa perspectiva, a motivação para trabalhar depende de dois grupos de fatores, como pode ser observado na Figura 1 a seguir:

Figura 1 - Teoria de Herzberg



Fonte: Baseado em Frederick Herzberg: “One More Time: How Do You Motivate Employees?” Harvard Business Review, [janeiro/fevereiro 1968], p. 57 *apud* ROBBINS, S. (2009, p. 51) adaptado de Robbins; Judge e Sobral, 2010, p. 200.

Os fatores higiênicos, definidos como extrínsecos ao cargo, segundo Herzberg (1973), são as condições gerais do ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, nível de ruídos etc.); a

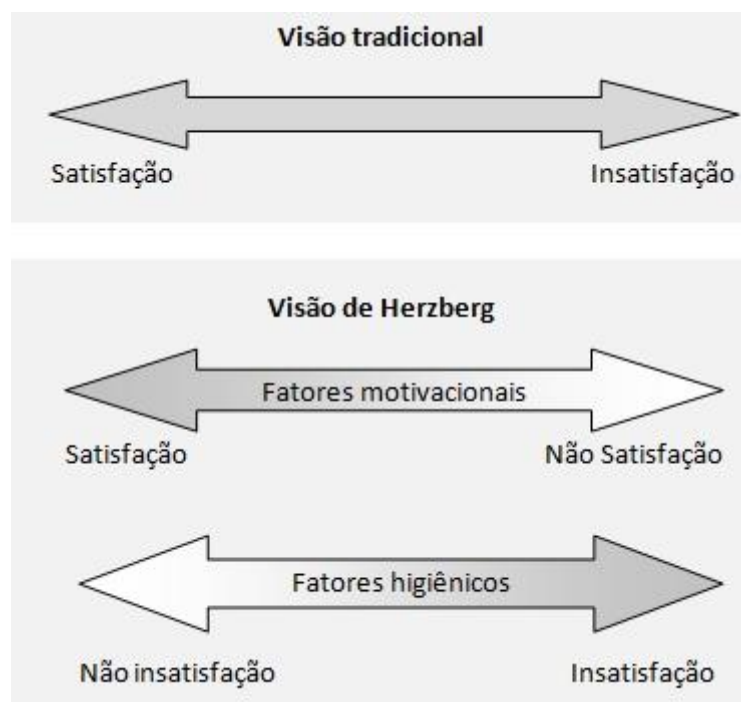
remuneração; e as relações com superiores e colegas. Enquanto os fatores motivacionais, intrínsecos ao cargo, envolvem o nível de responsabilidade; o conteúdo e as atribuições do cargo; além do nível de reconhecimento do trabalho executado (BERGUE, 2010).

A partir destas observações, Brunelli (2008, p. 38), complementa:

Um outro aspecto de grande interesse prático do trabalho de Herzberg é o de poder distinguir as pessoas em tipos ou estilos motivacionais diferentes. Para ele, há pessoas voltadas essencialmente à procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção do próprio trabalho e do reconhecimento merecido – estas pessoas são tidas como tipos que “procuram motivação”. A tarefa em si adquire grande significado para elas e fatores ambientais pobres não lhes criam grandes dificuldades, pelo contrário, elas são muito tolerantes para com eles. Por outro lado, existem indivíduos cujo referencial ambiental adquire grande relevo, centralizando sua atenção em elementos tais como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da organização e os colegas de trabalhos. A essas pessoas, Herzberg chama de tipos que “procuram manutenção”.

Na visão de Herzberg (1997, p. 61 *apud* JUNIOR; OLIVEIRA, 2009, p. 8), “O oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação.” Nesta ótica, os sentimentos de satisfação e insatisfação no trabalho não são antagônicos e os fatores que os determinam devem ser analisados separadamente. Esta analogia pode ser visualizada na Figura 2, a seguir:

Figura 2 – Comparação entre as visões de satisfação e insatisfação



Fonte: ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 201

Como mencionado, os fatores denominados higiênicos ou insatisfacientes estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado. Se estes fatores encontram-se em um nível abaixo do “adequado”, em termos de expectativas do trabalhador, poderão causar insatisfação. Melhorando esses fatores ou condições, pode-se remover a insatisfação com efeitos positivos. Contudo, elevando as condições acima desse nível adequado, não se obtém nenhuma satisfação ou desempenho elevado como consequência. Os fatores de higiene poderão evitar que o trabalhador se queixe, mas não necessariamente melhorarão seu desempenho ou vontade de trabalhar com maior eficiência e qualidade. Chiavenato (2009) corrobora afirmando que Herzberg considera esses fatores muito limitados em sua capacidade de influenciar potencialmente o comportamento dos indivíduos e destinam-se simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação; porém quando são precários, provocam insatisfação.

Já os fatores motivacionais, também chamados de satisfacientes, são aqueles que estão diretamente relacionados com o conteúdo do trabalho, provocam efeitos duradouros de satisfação e influenciam diretamente na produtividade dos indivíduos. Para Herzberg, o termo “motivação” envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação (CHIAVENATO, 2009).

Os fatores higiênicos, enquanto incentivos organizacionais, não se relacionam diretamente com índices maiores de motivação, acarretando uma não incidência correspondente à produtividade dos membros da organização. Porém, atuam de forma a propiciar condições indispensáveis para que as pessoas venham a não se sentirem insatisfeitas.

Diferentemente, atuam os fatores motivacionais, eis que se relacionam diretamente com a produtividade. Essa característica estrutura-se na própria forma de execução dentre outros elementos como a forma que o indivíduo se sente em relação ao seu próprio trabalho.

Também Davis e Newstrom (2004), citando Herzberg, afirmam que os fatores motivacionais, tais como: realização e responsabilidade estão diretamente relacionadas com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador, o seu reconhecimento e crescimento estão por ele assegurados. Os fatores de motivação, na sua maior parte, estão centrados no trabalho; eles estão ligados com o conteúdo do trabalho. Por outro lado, os fatores de manu-

tenção estão principalmente relacionados ao contexto de trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que o envolve. Esta diferença mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento, eles se acham fortemente motivados.

Dessa forma, para minimizar a insatisfação no trabalho ou alcançar sua ausência, as organizações devem atuar sobre os fatores higiênicos, buscando atender às necessidades de seus colaboradores. No entanto, se o objetivo for ter funcionários motivados, as organizações deverão atentar para os fatores motivacionais, criando condições organizacionais adequadas, nas quais os fatores de crescimento possam ser percebidos pelos funcionários.

A partir desse modelo, sugerido por Herzberg, o gestor público poderá diagnosticar as condições intrínsecas e extrínsecas que afetam a satisfação do servidor em relação ao cargo que ocupa e à sua inserção na estrutura organizacional para, então, elaborar ações gerenciais, sugere Bergue (2010).

Apesar de ser amplamente difundida, a teoria dos dois fatores de Herzberg recebeu algumas críticas. De acordo com ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, (2010, p. 201) as críticas incluem os seguintes pontos:

- O procedimento utilizado por Herzberg é limitado em sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar créditos para si. Do contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso.
- A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações e, dessa forma, podem contaminar os resultados, interpretando uma resposta de determinada maneira, enquanto outra resposta semelhante é interpretada de modo diferente.
- Não se utilizou uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas ainda assim considerá-lo aceitável de maneira geral.
- Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa que usou enfoca a satisfação, não a produtividade. Para tornar essa pesquisa relevante, é preciso considerar um forte relacionamento entre satisfação e produtividade.

Porém, apesar das críticas, a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada, e poucos são os executivos que não conhecem suas recomendações. Neste sentido, é preciso reconhecer

que muito do entusiasmo inicial em valorizar o trabalho, permitindo que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho, pode ser em boa parte atribuído às descobertas e recomendações de Herzberg (ROBBINS, 2009).

3 MÉTODO

Neste capítulo, serão descritos os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa para que fossem alcançados os objetivos e respondido o problema apresentado.

Para Hair e Joseph (2005, p. 80), “o método científico é aquele que os pesquisadores empregam para adquirir conhecimento” e, “pesquisa é uma busca com o objetivo de discernir a verdade”.

Segundo Gil (2010), a pesquisa é um procedimento racional e sistemático que objetiva dar respostas aos problemas expostos; e é desenvolvida através de conhecimentos disponíveis e da utilização criteriosa de métodos e técnicas de investigação científica.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, pois irá mostrar familiaridades e comportamentos de um grupo específico de servidores da instituição.

De acordo com Collis e Hussey (2005), este método de pesquisa descritiva descreve o comportamento do problema que está sendo estudado, e é utilizada para identificar e coletar informações sobre as características de um determinado fenômeno em questão. Ainda segundo os autores, a pesquisa descritiva avalia e expõe as características das questões relacionadas ao problema exposto e ainda afirmam que os dados reunidos costumam ser quantitativos e técnicas estatísticas são comumente usadas para resumir as informações. As hipóteses oriundas da teoria servem para nortear o trabalho e disponibilizar uma lista do que necessita de mensuração.

Hair e Joseph (2005, p. 86) entendem que “os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”.

Quanto a sua natureza, a pesquisa é predominantemente quantitativa, utilizando-se a totalidade dos servidores técnicos administrativos em educação da Unipampa no Campus Santana do Livramento, apurando assim opiniões, atitudes e interesses compartilhados por esta população.

A pesquisa utilizou-se da técnica de estudo de caso, visando a analisar uma situação com maior profundidade. O caso foi estudado no campus Santana do Livramento da Universidade Federal do Pampa, foi escolhida esta instituição por se tratar do local de trabalho da pesquisadora e também pelo interesse da mesma em estudar a motivação junto aos Técnicos Administrativos em Educação, carreira da qual faz parte.

Este tipo de pesquisa mostra-se eficiente e pertinente na identificação dos fatores de motivação dos servidores públicos TAE da Universidade Federal do Pampa, os quais esta pesquisa se propõe estudar.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa foram utilizados dados primários e dados secundários.

Os dados secundários foram coletados, utilizando-se de arquivos da instituição, localizados no site da mesma, como Regimento da Unipampa, Regimento do Campus Livramento, Lei de Criação, Projeto Pedagógico do curso de Administração e Projeto Institucional.

A coleta dos dados primários se deu a partir da observação da instituição para que fosse delineada a pesquisa a partir da teoria estudada, assim como as categorias que seriam abordadas no questionário, além do questionário propriamente dito que foi utilizado para a pesquisa. Sendo também utilizada a observação para contextualizar, reforçar, complementar ou negar as respostas obtidas no questionário.

Foram coletados dados em pesquisa de campo, realizada com os servidores da Universidade Federal do Pampa, através de um questionário que abordou perguntas referentes aos fatores motivacionais e higiênicos e a intensidade destes na organização estudada.

Os dados foram colhidos através de questionários autoaplicáveis, enviados por e-mail aos entrevistados, composto de perguntas claras e objetivas, garantindo assim a uniformidade e a padronização dos resultados.

Collins e Hussey (2005), em sua obra destacam os benefícios para a utilização do questionário como instrumento de coleta de dados, argumentando que este é um método popular, e mais econômico e menos demorado para conduzir a pesquisa. Os autores ainda destacam em sua obra a importância da confidencialidade das respostas obtidas.

O questionário foi estruturado em duas partes. A primeira parte buscou, através de perguntas fechadas e de seleção, a identificação do perfil dos entrevistados, tais como sexo,

faixa etária, escolaridade, etc. Não foram questionados os cargos dos entrevistados, apenas o nível do mesmo no plano de carreira (nível médio ou superior), pois, devido ao número reduzido de servidores, poderia descaracterizar o anonimato do instrumento, uma vez que poderia facilmente vincular-se o questionário a alguns cargos.

Na segunda parte, foram construídas afirmativas, utilizando-se os fatores higiênicos e motivacionais identificados pela teoria de Herzberg, bem como alguns modelos de outros trabalhos. Contribuíram também para essa construção as observações - realizadas na instituição ao longo da pesquisa e experiências vividas anteriormente, já que a autora trabalha e convive com os pesquisados – assim como a adaptação do instrumento para a realidade da instituição e da população estudada, chegou-se às questões apresentadas. Foram criadas 16 afirmativas em cada grupo de fatores. Neste momento, foi utilizada uma escala estilo Likert de 5 pontos (1 Discordo Totalmente, 2 Discordo Parcialmente, 3 Não Concordo Nem Discordo, 4 Concordo Parcialmente, 5 Concordo Totalmente). O questionário na íntegra pode ser visto no anexo do presente trabalho.

Foram utilizados, a partir da Teoria de Herzberg, os seguintes fatores na elaboração do instrumento de coleta de dados:

Fatores higiênicos:

1. Políticas e administração da organização: Questões 1, 3 e 16
2. Supervisão: Questões 8 e 30
3. Condições físicas de trabalho: Questões 9 e 13
4. Remuneração: Questão 4
5. Relacionamento interpessoal: Questões 2, 20, 24 e 31
6. Segurança no emprego: Questões 7 e 28
7. Vida pessoal: Questão 25
8. Status: Questão 19

Fatores motivacionais:

1. Realização: Questões 5, 26 e 32
2. Reconhecimento: Questões 21 e 29
3. O trabalho em si: Questões 6, 10, 12 e 15
4. Progresso: Questão 22
5. Crescimento: Questões 17 e 27
6. Responsabilidade: Questões 11, 14, 18 e 23

Foram ainda elaboradas mais três questões. Duas utilizando a mesma escala, para saber se os entrevistados pretendem fazer outros concursos e se pretendem continuar na Uni-

pampa. A última questão foi de múltipla escolha e pediu aos mesmos que escolhessem uma alternativa que definisse melhor como se sentem em relação ao seu grau de motivação no trabalho.

Os dados da pesquisa foram coletados através da técnica de survey. Tal técnica possui duas categorias: a primeira corresponde à administração do questionário para que o próprio pesquisado responda, podendo usar surveys pelo correio e/ou surveys eletrônicos via web, denominados auto-administrados; e a segunda abrange o contato direto com o respondente, que é entrevistado presencialmente ou por telefone ou, ainda, em diálogo pelo computador (HAIR; JOSEPH, 2005).

Para esta pesquisa, optou-se pela utilização de surveys eletrônicos (E-Survey) auto administrados, enviados por e-mail, pretendendo preservar o anonimato dos respondentes e o modo favorável e, em parte, rápido de obter os dados quantitativos almejados.

A pesquisa foi elaborada no Google Docs, construindo questionários on-line, sendo que o público respondeu o questionário sem prazo estipulado de tempo e sem obrigação. Os questionários compreenderam assuntos relacionados ao referencial teórico, buscando descobrir e mensurar o nível dos fatores de motivação dos respondentes.

3.3 POPULAÇÃO PESQUISADA

A população pesquisada compreendeu todos os Técnicos Administrativos em Educação da Unipampa – Campus Santana do Livramento. Foi realizado um censo com 20 TAE's, excluindo a autora da pesquisa e um servidor que se encontra em Licença para tratamento de saúde.

Optou-se por estudar este grupo pela conveniência de proximidade da pesquisadora com os entrevistados, e também por ser a organização onde a mesma trabalha.

3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coletas de dados foi elaborado no “GoogleDocs Survey Toll”, utilizado para questionários on-line. O link foi enviado por e-mail, os entrevistados responderam as questões e, após, estes dados foram reenviados ao pesquisador.

Foram realizados testes-piloto com dois servidores, para avaliação do questionário, durante os quais foram verificadas questões que apresentaram alguns problemas de forma e que foram ajustados e solucionados.

Só então, o questionário foi enviado no dia 10 de Fevereiro de 2012 e os dados foram recebidos até o dia 16 de Fevereiro de 2012.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados na pesquisa foram tabulados e utilizou-se o aplicativo Microsoft Office Excel para a criação e apresentação dos resultados em forma de gráficos para a apresentação da análise interpretativa dos mesmos, com base no referencial teórico e a partir das observações da autora.

4 ANÁLISE DO CASO

A seguir, serão apresentadas informações sobre a organização onde se realizou o estudo de caso, com um breve apanhado sobre a Unipampa e sobre o Campus Santana do Livramento. Em seguida, serão apresentados os resultados da pesquisa com os TAE's, assim como a relação destes com a Teoria de Herzberg.

4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Universidade Federal Do Pampa é resultado da reivindicação da comunidade da região, que encontrou guarida na política de expansão e renovação das instituições federais de educação superior, que vem sendo promovida pelo governo federal. Veio marcada pela responsabilidade de contribuir com a região em que se edifica - um extenso território, com críticos problemas de desenvolvimento socioeconômico, inclusive de acesso à educação básica e à educação superior - a “metade sul” do Rio Grande do Sul. Veio ainda para contribuir com a integração e o desenvolvimento da região de fronteira do Brasil com o Uruguai e a Argentina.

É neste contexto que, recentemente, através de programa de expansão das universidades federais do Brasil, promoveu-se um Acordo de Cooperação Técnica financiado entre o Ministério da Educação, a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), e a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) prevendo a ampliação de ações no âmbito da Educação Superior Pública na região sul do Estado do Rio Grande do Sul. Esse programa deu início à criação da Universidade Federal do Pampa, a qual visa a contribuir para minimizar o processo de estagnação econômica da região, pois a educação estimula o crescimento e viabiliza o desenvolvimento regional. Coube à UFSM implantar os campi nas cidades de São Borja, Itaquí, Alegrete, Uruguaiana e São Gabriel e, à UFPEL, os campi de Jaguarão, Bagé, Dom Pedrito, Caçapava do Sul e Santana do Livramento. As instituições tutoras foram responsáveis pela criação dos primeiros cursos da instituição.

A seguir é possível visualizar na figura 1 o mapa com a identificação das cidades que alocam os campi da Unipampa.

Figura 3 – Mapa do Rio Grande do Sul com a localização dos 10 campi da Unipampa



Fonte: Site Unipampa

Foi em 2006 que as atividades acadêmicas tiveram início nos campi. Em 2008, foi criada a Unipampa através da Lei 11.640, de 11 de janeiro de 2008, que, em seu artigo primeiro, institui a Fundação Universidade Federal do Pampa - Unipampa, de natureza pública, vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro na cidade de Bagé, Estado do Rio Grande do Sul. Fica definido no texto da Lei que a Unipampa terá por objetivos ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional, mediante atuação multicampi na mesorregião sul do Rio Grande do Sul. No momento de sua criação, a Unipampa já contava com 2.320 alunos, 180 servidores docentes e 167 servidores técnico-administrativos em educação.

Em seu Projeto Institucional, a Unipampa apresenta a sua Missão: A Universidade Federal do Pampa, como instituição social comprometida com a ética, fundada em liberdade, respeito à diferença e solidariedade, assume a missão de promover a educação superior de qualidade, com vistas à formação de sujeitos comprometidos e capacitados a atuarem em prol do desenvolvimento sustentável da região e do país.

E possui como Visão: Constituir-se como instituição acadêmica de reconhecida excelência, integrada e comprometida com o desenvolvimento sustentável da região e do país.

A Unipampa encontra-se em fase de implantação e consolidação de suas estruturas físicas, de seu corpo de servidores e das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

É previsto no Estatuto da instituição (2009), em seu Art. 9º: “A Unipampa, comunidade de docentes, discentes e pessoal técnico-administrativo em educação, tem por finalidade

precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão.”

A Unipampa utiliza-se do ENEM como forma de Ingresso, através do Sistema de Seleção Unificada – SiSU, e cinquenta por cento das vagas disponibilizadas para ingresso são por cotas (pessoas portadoras de deficiências, afro descendentes, alunos de escolas públicas e indígenas). No segundo semestre de 2011 possuía 7.109 alunos, sendo que no ano de 2012 estão sendo oferecidas 3.110 vagas para ingresso pelo SiSU – ENEM.

O Estatuto da Instituição (2009) traz, em seu 15º artigo, os órgãos da Administração Superior da Unipampa, sendo eles: I - Conselho Universitário; II - Conselho Curador; III - Comissões Superiores; IV - Reitoria.

O estatuto também prevê, em seu Art. 32, que as Unidades Universitárias da Unipampa são designadas como Campus, sendo o órgão de base, constitutivo da estrutura multicampi da Universidade, para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica, dotado de servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com a responsabilidade de realizar a gestão do ensino, da pesquisa e da extensão.

Ao corpo de servidores técnico-administrativos em educação, o Regimento Geral da Unipampa (2010) prevê que o mesmo desempenha exercício regular na instituição, cumprindo com as determinações de seus respectivos cargos e carreira. Suas atribuições são previstas na legislação, no Estatuto da Unipampa, no Regimento Geral e demais regimentos e normas da Universidade. A forma de ingresso na carreira de servidor técnico-administrativo em educação se dá por meio de concurso público, atendidas às normas previstas na legislação pertinente e sua progressão funcional obedecerá à legislação específica. Para os cargos, funções ou representações elegíveis somente poderão participar os integrantes da carreira de servidor TAE do quadro de pessoal da Unipampa (REGIMENTO GERAL DA UNIPAMPA, 2010 – Artigos: 143, 144, 145, 146, 147).

Art. 148. O não cumprimento das normas institucionais implicará, ao corpo técnico-administrativo em educação, a aplicação das sanções previstas na legislação pertinente (REGIMENTO GERAL DA UNIPAMPA, 2010).

4.1.1 O campus de Santana do Livramento

O campus em Santana do Livramento, RS, situa-se na fronteira Brasil/Uruguai. O município tem como limites geográficos, as cidades de Rosário do Sul, ao norte; Bagé e Dom Pedrito, a leste; Quaraí, a oeste; e ao sul, em divisa seca (uma rua urbana) a cidade de Rivera, capital do Departamento da República Oriental do Uruguai. A UNIPAMPA, em Santana do Livramento, está sediada em um prédio próprio, situado à Rua Barão do Triunfo, nº 1048, com uma área construída de 4.214,00 m², em um terreno de superfície de 5.529,17 m². O prédio conta com salas de aula, 01 auditório (para 350 pessoas), laboratórios de informática, biblioteca e espaços para os setores administrativos. Conta ainda, com um ginásio de esportes com área construída de 1.283,40m².

O primeiro edital de seleção de docentes fora feito em 2006, tanto pela UFPel quanto pela UFSM, quando foram selecionados, para o Campus de Livramento 08 docentes, que tomaram posse a partir de junho daquele ano.

A composição do quadro técnico aconteceu via concurso, mas também via redistribuição de técnicos administrativos concursados para outras universidades. O quadro técnico começou a ser composto em setembro de 2006.

Em setembro de 2006 ocorreu a aula inaugural da UNIPAMPA, sendo que os cursos vinculados à UFPel começaram em 15 de setembro de 2006 e os vinculados à UFSM em 16 de outubro de 2006. No Campus Santana do Livramento, as aulas começaram em 18 de setembro. As atividades acadêmicas iniciaram naquele momento com 9 docentes, 8 técnicos administrativos em educação e 100 alunos no curso de Administração.

Atualmente, conta com um corpo docente formado por 45 professores com dedicação exclusiva, corpo técnico-administrativo com 22 servidores e corpo discente com 893 alunos em 2012/1 com mais 50 vagas para 2012/2, em 4 cursos de graduação e 1 curso de pós-graduação *Latu Senso*. Existem ainda 16 pessoas que trabalham como terceirizados no campus.

Como mencionado, o campus dispõe de quatro cursos de graduação: Administração, Ciências Econômicas, Tecnólogo em Gestão Pública e Relações Internacionais. Seu primeiro curso de Pós Graduação iniciou suas atividades no mês de maio de 2011, sob a nomenclatura – Especialização em Desenvolvimento de Regiões de Fronteira, com uma turma de 33 alunos. O Campus já formou três turmas de Bacharelado em Administração e uma turma do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública.

O crescimento da universidade é eminente e necessário, assim como o seu quadro funcional que teve de ser adequado para atender a demanda existente e crescente. Recentemente, contou com o ingresso de muitas pessoas em seu quadro funcional, cada uma trazendo consigo diferentes necessidades, expectativas e culturas. Dessa forma, o ambiente organizacional é constituído por pessoas de diferentes regiões do Brasil, bem como de outro país e de diferentes áreas de conhecimento.

Cada pessoa que trabalha na instituição traz consigo uma série de expectativas, necessidades e propósitos individuais, sendo um desafio constante à administração, identificar estes fatores e assim vislumbrar formas de satisfazê-los, considerando que gerir os recursos humanos, mantê-los motivados e proporcionar boas condições de trabalho são fatores determinantes para garantir o bom desempenho, a eficiência, a eficácia e a efetividade do serviço prestado. O quadro de Técnicos Administrativos em Educação conta em sua maioria com pessoas jovens, cargos de nível médio e nível superior, percebendo valores diferenciados de remuneração, incentivos à qualificação e capacitação, fato que contribui para a amplitude de variáveis de necessidades, interesses e objetivos.

4.2 ANÁLISE DO CASO

A seguir serão apresentadas as análises dos dados coletados através dos questionários aplicados aos servidores da Unipampa.

Como mencionado, o questionário foi estruturado em duas partes, e a análise seguirá a mesma metodologia, sendo na primeira parte apresentado o perfil dos servidores pesquisados e na sequência, a segunda parte, que busca identificar os fatores de motivação dos servidores da Unipampa a partir dos fatores motivacionais e higiênicos, verificando o seu nível de concordância em relação à presença dos mesmos. Serão utilizadas para as análises o resultados da escala estilo Likert de: 1 Discordo Totalmente, 2 Discordo Parcialmente, 3 Não Concordo Nem Discordo, 4 Concordo Parcialmente e 5 Concordo Totalmente, que foi empregada no questionário.

Sendo assim, os itens a seguir apresentam as análises coletadas no questionário. Inicialmente o item 4.2.1 apresenta o perfil da população pesquisada, o item 4.2.2 apresenta a análise dos fatores higiênicos abordados no questionário e o item 4.2.3 apresenta a análise dos fatores motivacionais abordados no questionário.

4.2.1 Perfil do servidor pesquisado

O perfil dos servidores TAE's da Unipampa do campus Santana do Livramento se apresentam conforme a Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Perfil dos TAE's da UNIPAMPA – Campus Santana do Livramento

Itens	Opções	Quantidade	%	Total
Sexo	Feminino	10	50%	20
	Masculino	10	50%	
Estado Civil	Solteiro	10	50%	20
	Casado	6	30%	
	União Estável	2	10%	
	Divorciado/Separado	2	10%	
	Viúvo	-	-	
Faixa Etária	Até 20 anos	-	-	20
	21 a 30 anos	8	40%	
	31 a 40 anos	10	50%	
	41 a 50 anos	1	5%	
	mais de 51 anos	1	5%	
Cargo	Nível Médio	9	45%	20
	Nível Superior	11	55%	
Escolaridade	Ensino Médio	-	-	20
	Superior Completo	2	10%	
	Superior Incompleto	5	25%	
	Especialização em Andamento	6	30%	
	Especialização Completo	5	25%	
	Mestrado em Andamento	-	-	
	Mestrado Completo	1	5%	
	Doutorado em Andamento	1	5%	
	Doutorado Completo	-	-	

Fonte: Dados retirados da pesquisa

Como se pode observar na tabela 1, a população de TAE's analisada está igualmente dividida em gênero, 50% do sexo feminino e 50% do sexo masculino. Quanto ao estado civil, 50% destes são solteiros e 40% são casados ou vivem em união estável. A faixa etária se divide predominantemente entre 31 e 40 anos (50%) e 21 a 30 anos (40%). Os níveis de carreira de TAE da Unipampa são de nível médio (classificado como D) e nível superior (classificado como E), dentre os pesquisados, 55% (11) ocupam cargos de nível superior e os demais 45% (9) ocupam cargos de nível médio.

Quanto à escolaridade dos pesquisados, pode-se concluir a partir dos resultados que 75% dos servidores TAE's do campus Livramento possuem nível superior, destes, 30% estão cursando especialização e 25% já concluíram curso de especialização, ainda, um servidor possui mestrado (5%) e um está cursando doutorado (5%).

Faz-se relevante, neste momento, dizer que no plano de carreira de Técnico Administrativo em Educação, existem incentivos de graduação, especialização e mestrado para os cargos de nível médio; e de especialização, mestrado e doutorado para os cargos de nível superior, o que pode servir de estímulo aos mesmos para que se qualifiquem trazendo assim benefícios para si e para a instituição que contará com pessoas capacitadas e qualificadas em seu quadro de servidores.

4.2.2 Fatores Higiênicos

Os Fatores Higiênicos vale lembrar, são os fatores que não dependem do empregado, visto que são encontrados dentro do ambiente profissional no qual o indivíduo está inserido. São fatores que estão sob o controle da organização, portanto são extrínsecos.

A seguir, serão apresentadas as análises dos resultados relacionados a alguns dos Fatores Higiênicos identificados por Herzberg em sua Teoria dos dois fatores, e que foram explorados no questionário aplicado aos TAE's.

4.2.2.1 Políticas e administração da organização

Quando questionados sobre a sua concordância em relação à afirmação quanto à isonomia¹ das políticas e regulamentos da Unipampa, 35% discordaram e 40% não concordaram nem discordaram, diante das respostas pode ser verificado que 75% do total de respondentes têm dúvidas quanto à isonomia das políticas e decisões da administração da instituição.

Ainda em relação às políticas da universidade, na afirmativa: a Unipampa proporciona oportunidades de treinamento visando melhorar o meu desempenho profissional; novamente houve 25% de discordância e 25% ficaram em dúvida e não quiseram se posicionar, apesar de o somatório das respostas de concordância referir-se a 50% dos entrevistados, há de se consi-

1. Isonomia. Estado daqueles que são governados pelas mesmas leis. (FERREIRA, A., 2004).

derar a relevância que podem ter os demais resultados em relação ao sentimento de insatisfação com as políticas da instituição.

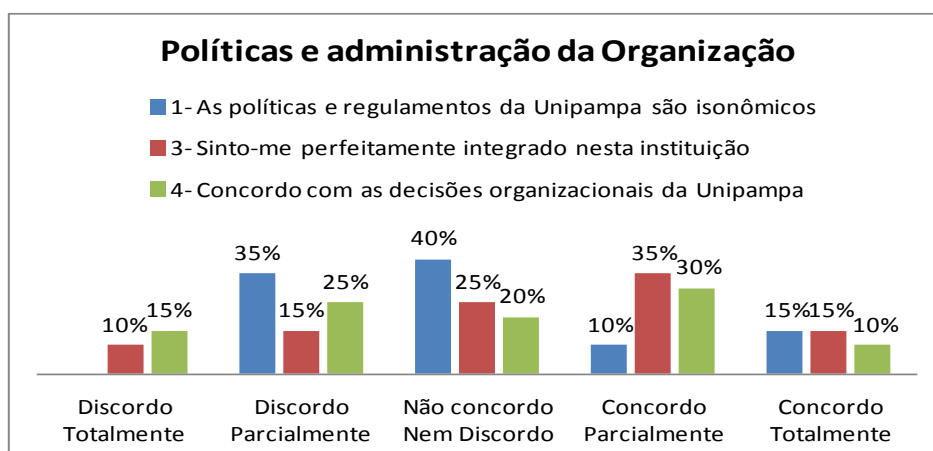
Dos técnicos administrativos em educação estudados, 30% concordam parcialmente que a gestão da Unipampa seja participativa e 25% discordam parcialmente. Porém 15% discordam totalmente e 10% concordam totalmente, assim como, 20% não concordam nem discordam. Observa-se que neste fator houve uma divisão de opiniões, este resultado pode ser visto como negativo já que não predominaram posicionamentos positivos e mesmo quando positivos houveram ressalvas na opinião parcialmente.

Pelas observações da autora da pesquisa, pode-se perceber em algumas situações que os técnicos sentem-se preteridos em relação ao corpo docente, principalmente no que diz respeito ao maior poder de participação nas decisões da universidade e assim como em outras situações do dia-a-dia.

A partir dos indicadores apresentados, relacionados ao fator higiênico – políticas e administração da organização – identificado por Herzberg em sua teoria, é possível concluir que pelo elevado índice de discordâncias e incertezas nas três afirmações apresentadas, este pode ser um fator que direcione os servidores TAE's ao sentimento de insatisfação com o trabalho. Herzberg diz que os fatores higiênicos não levam o indivíduo à satisfação, porém a falta desses pode conduzi-los à insatisfação, sendo assim pode-se chegar a esta constatação neste fator estudado.

O total de respostas das afirmativas deste fator pode ser observado no gráfico a seguir:

Gráfico 1 - Fator Higiênico: Políticas e administração da organização



Fonte: dados retirados da pesquisa

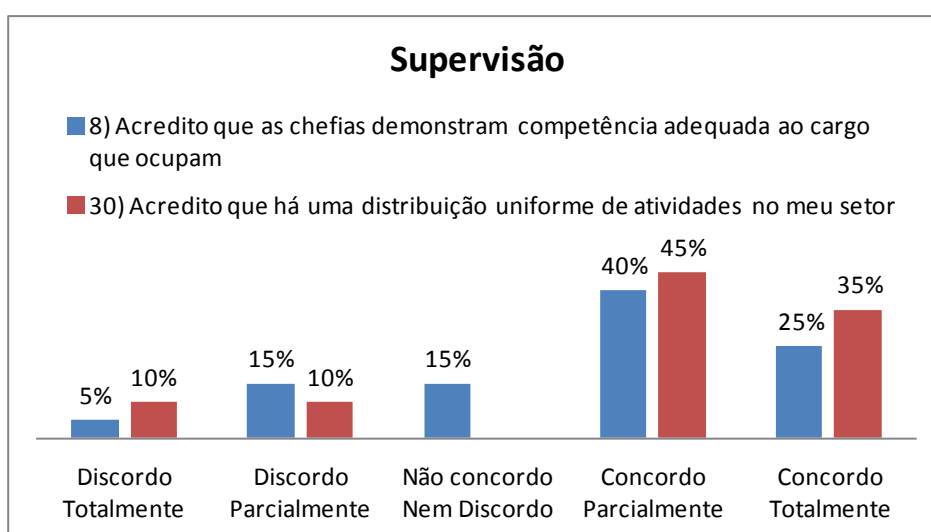
4.2.2.2 Supervisão

O fator supervisão foi avaliado positivamente pelos TAE's pesquisados, já que 65% concordam parcial ou totalmente que as chefias demonstram competência adequada ao cargo que ocupam e 80% concordaram que há uma distribuição uniforme de atividades no seu setor.

De acordo com a teoria dos dois fatores, quando um fator higiênico apresenta-se muito positivo, não quer dizer que os indivíduos estejam satisfeitos, mas é o indicativo de que este fator encontra-se em equilíbrio e conclui-se que estes não se encontram insatisfeitos, portanto é possível afirmar que os servidores pesquisados não se sentem insatisfeitos em relação as suas chefias.

É possível observar o total de respostas das afirmativas deste fator no gráfico 2 a seguir:

Gráfico2 - Fator Higiênico: Supervisão



Fonte: dados retirados da pesquisa

4.2.2.3 Condições físicas de trabalho

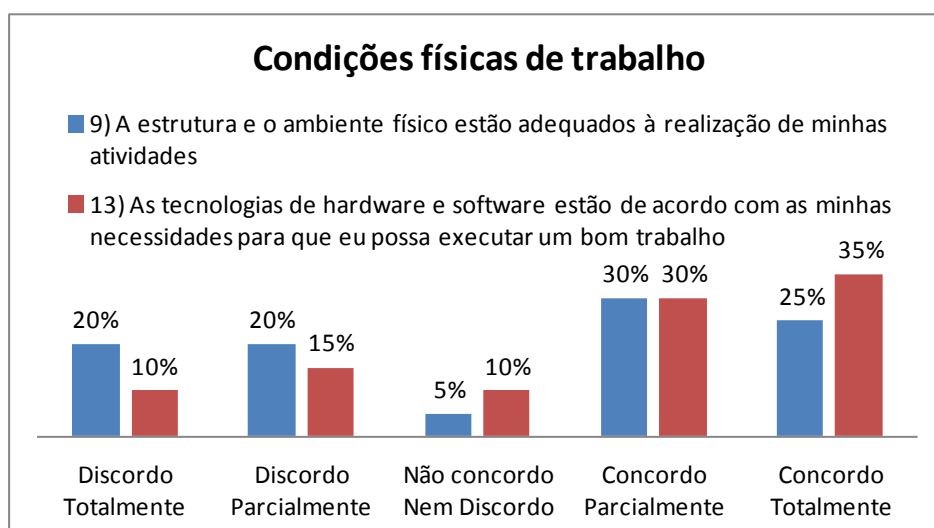
Quanto ao fator higiênico condições de trabalho, 40% dos TAE's pesquisados consideram que a estrutura e o ambiente físico da instituição não estão adequados à realização de suas atividades. No entanto, 65% consideram que as tecnologias de hardware e software estão de acordo com as suas necessidades para que possam executar um bom trabalho.

De acordo com Sá (2009), para Herzberg as Condições Físicas de Trabalho, quando muito boas, servem para prevenir a insatisfação, porém quando este fator está abaixo do nível ideal para o trabalhador acarretará, fatalmente, em insatisfação.

Salienta-se a partir da experiência como servidora da instituição, que o campus em estudo se encontra localizado em um prédio com mais de cem anos e com muitas deficiências físicas de espaço, hidráulicas, elétricas, acessibilidade, entre outros fatores que podem ter contribuído para as respostas negativas dos servidores, já que este prédio não foi pensado para ser uma universidade e somente depois de seis anos é que se veem os primeiros progressos visando mudar este cenário. Sendo assim este pode ser apontado como um fator que gera insatisfação aos servidores.

O total de respostas das afirmativas deste fator pode ser visualizado no gráfico 3a seguir:

Gráfico 3 - Fator Higiênico: Condições físicas de trabalho

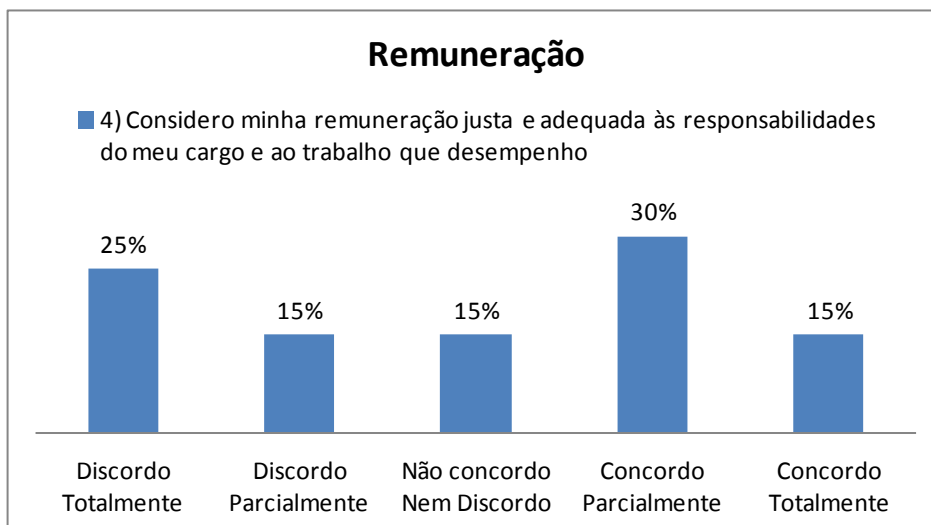


Fonte: dados retirados da pesquisa

4.2.2.4 Remuneração

A remuneração também é apontada pela teoria dos dois fatores como um fator higiênico, fator extrínseco que pode gerar insatisfação ao trabalhador. Quando questionados os TAE's sob a afirmação: considero minha remuneração justa e adequada às responsabilidades do meu cargo e ao trabalho que desempenho, foram observadas diferentes respostas, havendo uma divisão de opiniões, como se pode observar no gráfico 4 a seguir.

Gráfico 4 - Fator Higiênico: Remuneração



Fonte: dados retirados da pesquisa

É possível visualizar no gráfico 4 que 40% dos entrevistados discordam parcial ou totalmente com a afirmação, ou seja, sentem insatisfação em relação a sua remuneração e as responsabilidades assumidas no cargo. Ainda 15% não souberam ou não quiseram opinarem. Portanto 55% das respostas foram negativas ou neutras.

Conforme Sá (2009), Herzberg aponta o salário como um fator de manutenção que causa desmotivação quando não é satisfatório, e completa dizendo que o descontentamento com o salário possui mais impacto de injustiça do que como uma perda do próprio salário. Schermerhorn; Hunt e Osborn (1999) complementam a informação trazida por Sá, dizendo que Herzberg descobriu que um salário baixo torna as pessoas insatisfeitas, porém o aumento as torna menos insatisfeitas. Segundo os autores, Herzberg acredita que o que pode aumentar a satisfação no trabalho é aliar o aumento do salário com fatores motivacionais, como senso de realização, reconhecimento e responsabilidade.

Neste momento, traz-se uma informação que pode ser relevante, o salário inicial de um TAE de nível médio (D) é de R\$ 1.821,90 e de um TAE de nível superior (E) e de R\$ 2.989,24, e como identificado no Item 4.2.1 através da tabela 1, existem 9 servidores de nível D e 11 de nível E, o que pode acarretar, conforme exposto por Sá, na visão de Herzberg, em sentimento de injustiça, já que trabalham no mesmo setor servidores percebendo valores distintos. Outra possibilidade de sentimento de insatisfação pode ser em relação à percepção de injustiça na divisão de tarefas e responsabilidades, que o gráfico 2 (questão 30) apresentou como positivo, porém com algumas respostas de discordância, o que muitas vezes não se vê na prática da instituição, assim como em muitos órgãos públicos. Outra situação que se apre-

senda na realidade é uma insatisfação com a remuneração em comparação com outras carreiras do Executivo, ou mais ainda, com o Judiciário, onde se veem diferenças expressivas na remuneração.

Peres (2008, p. 24) contribui trazendo algumas diferenças que devem ser consideradas quando se trata de setor público:

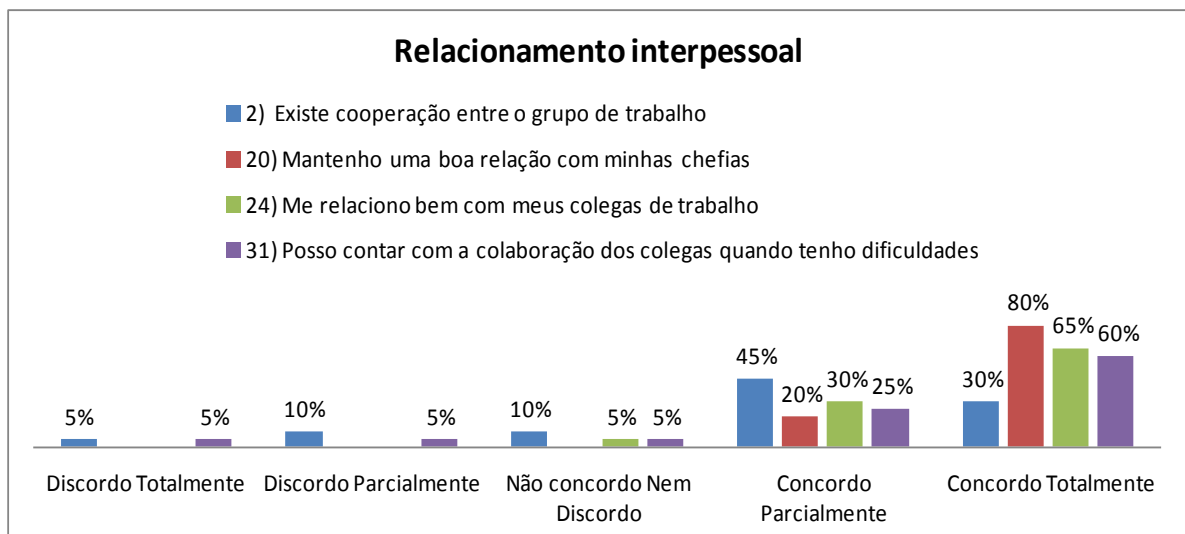
No que diz respeito às políticas de remuneração há uma disparidade enorme entre os setores público e privado. Na iniciativa privada a remuneração geralmente está atrelada ao desempenho das pessoas, sendo mais recompensadas aquelas que conseguirem os maiores índices de produtividade, possuindo assim uma elasticidade própria na remuneração. Já na esfera pública, a remuneração é praticamente invariável, são poucos os casos onde há uma variação remuneratória em razão da produtividade, até por que esta dificilmente é aferida.

Tendo em vista a abordagem acima descrita, é possível ponderar que alguns servidores podem se sentir injustiçados quando não são devidamente recompensados pelo seu desempenho, tarefa difícil no setor público e quase que inexistente na Unipampa.

4.2.2.5 Relacionamento interpessoal

O gráfico 5 apresenta as afirmativas relacionadas ao fator higiênico identificado por Herzberg por Relacionamento Interpessoal (colegas e chefia), as respostas podem ser observadas a seguir:

Gráfico 5 - Fator Higiênico: Relacionamento interpessoal



Fonte: dados retirados da pesquisa

É possível inferir a partir dos indicadores apresentados no gráfico 5 que este fator não é considerado pelos TAE's entrevistados como uma possível fonte de insatisfação, já que em todas as afirmativas obteve-se predominância de respostas positivas. Sendo assim, para estes servidores, a boa relação com os colegas e com as chefias podem resultar em atitudes positivas no trabalho evitando que os trabalhadores sintam-se insatisfeitos, conforme a teoria de Herzberg propõe.

Como servidora do campus, a partir das experiências práticas vividas, é possível acrescentar nesta análise que as relações interpessoais sempre foram uma preocupação muito presente entre os gestores do campus Livramento. Pode-se concluir a partir das respostas destes servidores, que pelo menos para esta categoria (TAE), as ações empreendidas pelos gestores deram resultados bastante positivos, alcançando o seu objetivo de fazer do campus um ambiente em que haja respeito mútuo, cooperação e convívio harmonioso e de respeito às diferenças.

De acordo com Pontes e Kirschner o professor Elton Maio na década de vinte, como resultado de pesquisas realizadas, afirmava que o comportamento social era a melhor maneira de motivar os funcionários.

Sendo assim, busca-se um maior comprometimento do servidor quando ele se sente parte integrante do grupo, instituindo-se um espaço para a discussão de suas preocupações, desejos e anseios.

Coda (1986 *apud* Faller, 2004) relata que resultados de pesquisa indicam estarem mais satisfeitos no trabalho aqueles indivíduos que possuem chefes centrados no relacionamento interpessoal do que os indivíduos com chefes preocupados com as tarefas e níveis de produção.

4.2.2.6 Segurança no emprego

Quando questionados quanto à sensação de tranquilidade e satisfação que a estabilidade do serviço público lhes proporciona, 60% dos TAE's concordam totalmente e 30% concordam parcialmente com esta afirmação, ou seja, 90% de concordância.

Quanto ao plano de carreira, 65% sentem-se satisfeitos com o mesmo. Ao fazer aqui uma analogia entre a insatisfação com a remuneração detectada por boa parte dos entrevistados e a satisfação com o plano de carreira, é razoável fazer-se uma análise ao fato de o plano

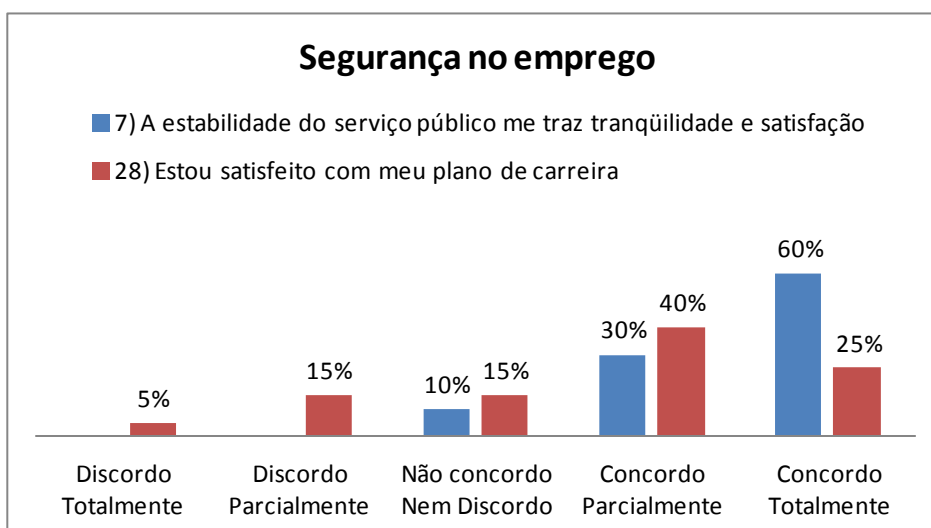
de carreira dos TAE's proporcionar incentivos à qualificação e capacitação, além de proporcionar a cada 18 meses progressão por avaliação de desempenho, aumentando assim a remuneração e a sensação de não-insatisfação à mesma.

Herzberg afirmou em sua teoria que a satisfação gerada pelos fatores higiênicos são de curta duração, isso pode ser confirmado na análise destes dois fatores, pois a sensação de satisfação com o aumento da remuneração proporcionado pelas progressões do plano de carreira deixa facilmente de ser não-insatisfacente para ser novamente insatisfacente, gerando assim uma nova necessidade percebida de aumento. Porém é avaliado positivamente pelas vantagens que o mesmo proporciona.

A estabilidade não se constitui numa satisfação, mas na fuga de uma insatisfação, que poderia ser gerada pelo desemprego, conforme Herzberg (1973 *apud* Brunelli, 2008) a estabilidade não constitui efetivamente fator de motivação, mas apenas fator higiênico, ao evitar uma insatisfação.

O gráfico 6 apresenta os resultados das duas afirmativas deste fator:

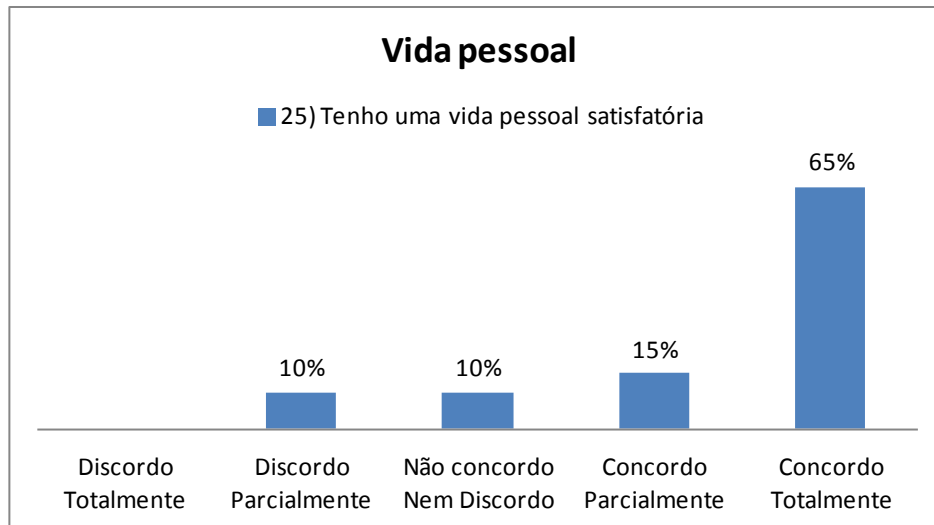
Gráfico 6 - Fator Higiênico: Segurança no emprego



Fonte: dados retirados da pesquisa

4.2.2.7 Vida pessoal

Vida pessoal também é um fator identificado por Herzberg como fator higiênico e 80% dos TAE's da Unipampa do campus Livramento têm uma vida pessoal satisfatória. O gráfico 7 apresenta os resultados da pesquisa sobre este fator.

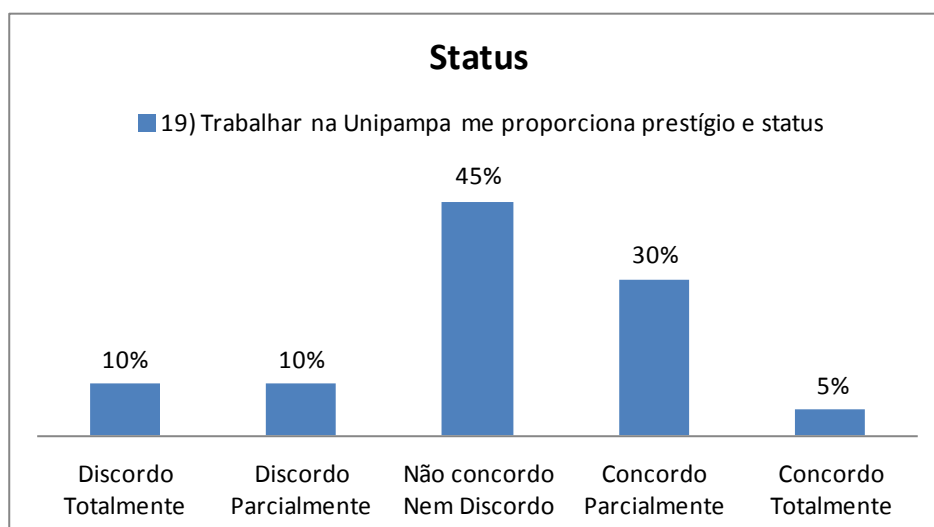
Gráfico 7 - Fator Higiênico: Vida pessoal

Fonte: dados retirados da pesquisa

4.2.2.8 Status

Quanto ao fator status por trabalhar na Unipampa, a maioria dos TAE's (45%) não concordarem nem discordaram e 30% concordaram parcialmente que trabalhar na Unipampa lhes proporciona prestígio e status.

As respostas podem ser vistas a seguir no Gráfico 8:

Gráfico 8 - Fator Higiênico: Status

Fonte: dados retirados da pesquisa

Como já exposto, de acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem susten-

tá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Logo, não se podem alicerçar as bases da motivação do pessoal nos fatores higiênicos, mas sua ausência produz insatisfação com a qual não é possível criar um processo de motivação verdadeira e duradoura (AFFONSO e ROCHA).

Para corroborar e complementar Chiavenato (2007) afirma que para Herzberg, os fatores higiênicos poderão evitar que o trabalhador se queixe, mas não farão com que ele queira trabalhar mais ou com maior eficiência. Os efeitos serão temporários ao se oferecer mais fatores higiênicos, como incentivos monetários por exemplo. Herzberg ainda afirma que os investimentos feitos em fatores higiênicos atingem rapidamente o ponto de diminuição de retorno não representando, portanto, uma sólida estratégia de motivação.

Conforme Bergamini (1982, p.124), “os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais, sua presença garante apenas que se esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo”. Para a autora, a organização tem uma espécie de obrigação em assegurar uma política administrativa adequada, cuidando para que as condições de trabalho sejam adequadas.

Os resultados demonstraram que os fatores relacionados ao contexto do trabalho que aparecem como causadores de insatisfação estão de acordo, com a formulação teórica de Herzberg, que relaciona estes fatores como aqueles que potencialmente podem produzir mais insatisfação e pouca satisfação. Alguns fatores como: políticas e administração, condições físicas de trabalho, remuneração e status; demonstraram indicadores que podem ser considerados destacáveis como insatisfacientes para alguns servidores, porém isso não quer dizer que os mesmos estejam insatisfeitos. No entanto, nos demais fatores observou-se um grau de concordância bom, sendo estes: supervisão, relacionamento interpessoal, segurança no emprego e vida pessoal. Sendo assim, estes últimos, seguindo a perspectiva de Herzberg, são considerados como não-insatisfacientes ou que evitam a insatisfação dos servidores da Unipampa. “Naturalmente essa atenção às necessidades higiênicas é importante, pois sem ela toda organização, como sabemos, colherá as consequências de um pessoal infeliz” (HERZBERG, 1973, p. 58 *apud* FALLER, 2004, p.83).

4.2.3 Fatores Motivacionais

Como já dito, os Fatores Motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo ou a com a natureza da atividade executada pelo indivíduo, ou seja, são fatores que dependem das características da própria tarefa e são intrínsecos.

A seguir, serão apresentadas as análises dos resultados relacionados a alguns dos Fatores Motivacionais identificados por Herzberg em sua Teoria dos dois fatores e que foram explorados no questionário aplicado aos TAE's.

4.2.3.1 Realização

Quanto ao fator intrínseco realização, foram fornecidas aos TAE's três afirmativas, sendo a primeira delas: considero o trabalho que faço relevante para a sociedade, tendo como propósito verificar se os mesmos se sentem satisfeitos e motivados em relação ao seu trabalho quanto a sua relevância para a sociedade, uma vez que estes são servidores públicos. O resultado foi bastante positivo tendo em vista que 70% concordaram totalmente e 15% concordaram parcialmente, sem haver nenhuma discordância da afirmativa.

A segunda afirmativa estava relacionada à realização profissional dos mesmos em trabalhar como TAE na Unipampa. 25% concordaram totalmente e 40% dos respondentes concordaram parcialmente que se sentem realizados profissionalmente, portanto 65% concordaram com a afirmativa, demonstrando assim que se sentem motivados e realizados profissionalmente na universidade.

A terceira afirmativa estava relacionada à realização pessoal dos mesmos em trabalhar como TAE na Unipampa. Novamente os resultados foram bastante positivos, já que 20% concordaram totalmente e 50% concordaram parcialmente que se sentem realizados pessoalmente em trabalhar como TAE na instituição, sendo assim, houve um total de 70% de concordância na respectiva afirmativa.

Através dos indicadores apresentados pode-se concluir que os técnicos do campus Livramento se sentem motivados quanto ao fator Realização, indo de encontro com a teoria apresentada por Herzberg, sendo um fator relacionado ao conteúdo do cargo e à natureza do trabalho executado. Está intrínseco ao indivíduo e sob o controle do mesmo a sua satisfação

com seu trabalho, ou seja, com aquilo que faz e desempenha. Segundo Herzberg, a realização é a melhor recompensa que o trabalhador busca obter, estando basicamente ligada à auto-realização no seu trabalho.

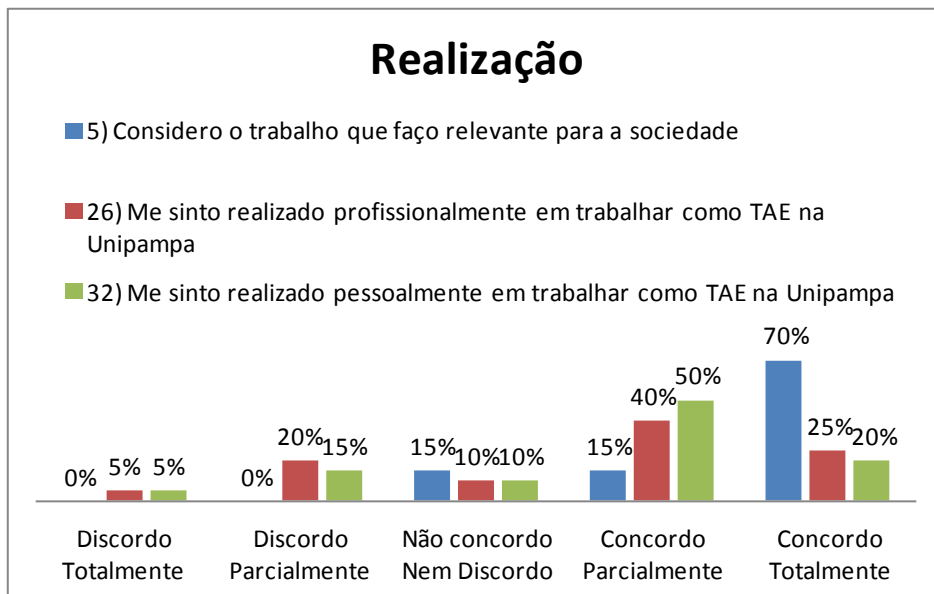
“O homem tende a efetivar-se em todas as áreas de sua vida, e seu trabalho é uma das áreas mais importantes. É somente a partir do desempenho de uma tarefa que o indivíduo pode obter as recompensas que irão reforçar suas aspirações” (FREDERICK, Herzberg 1959, p. 114 apud SÁ, 2009, p. 72).

Alguns teóricos compartilham deste julgamento como traz a citação a seguir:

A ocorrência do fator realização como contributivo para a satisfação no trabalho vem ao encontro dos postulados teóricos de Herzberg e Maslow, que partindo de ênfases diferentes (Maslow, necessidade e Herzberg, satisfações), chegaram ao mesmo resultado final, apontando a realização como fator mais importante de motivação. Também McClelland, que contribuiu de forma importante para o desenvolvimento da teoria contingencial, teve o mesmo ponto de vista (LOPES, 1980 apud FALLER, 2004, p. 76).

As respostas dos TAE's podem ser visualizadas no gráfico 9.

Gráfico 9 - Fator Motivacional: Realização



Fonte: dados retirados da pesquisa

4.2.3.2 Reconhecimento

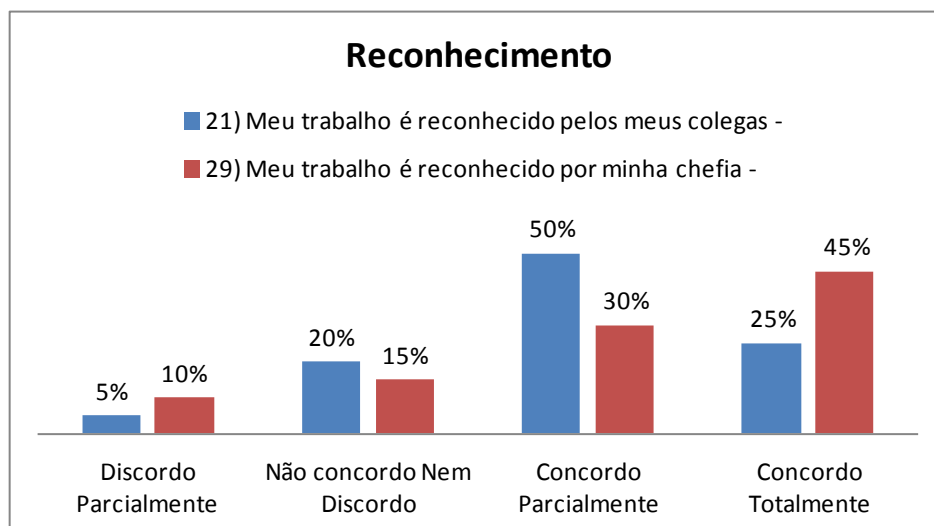
Em relação ao reconhecimento pelo trabalho executado, 75% dos TAE's entrevistados consideram que o seu trabalho é reconhecido pelos colegas e 75% consideram que suas chefias reconhecem o seu trabalho. Porém houve diferenças nos percentuais, em relação à chefia 45% das respostas foram concordo totalmente e 30% concordo parcialmente, enquanto que em relação aos colegas 25% concordaram totalmente e 50% concordaram parcialmente.

O reconhecimento reflete positivamente na autoconfiança e na autoestima e também atende as necessidades de prestígio e consideração. Neste sentido o resultado da pesquisa se alinhou com a teoria de Herzberg que aponta reconhecimento profissional como fator contribuidor de satisfação no trabalho (Herzberg 1997^a *apud* Brunelli, 2008).

Maslow afirma em sua teoria que a necessidade de reconhecimento surge da vontade que o indivíduo tem de se destacar perante o grupo a que pertence, sendo alvo de respeito e consideração. Herzberg salienta que os fatores motivacionais, como o reconhecimento, são baseados no conteúdo do cargo, produzindo efeito duradouro de satisfação e de aumento da produtividade acima dos níveis normais (PONTES e KIRSCHNER).

O gráfico 10 apresenta as respostas dos TAE's a este fator de motivação.

Gráfico 10 - Fator Motivacional: Reconhecimento



Fonte: dados retirados da pesquisa

4.2.3.3 O trabalho em si

Ao fator de motivação o trabalho em si, identificado na teoria de Herzberg, foram atribuídas quatro afirmativas, na intenção de verificar o nível de concordância dos TAE's a este fator intrínseco.

Pôde-se verificar através das respostas que 85% dos TAE's concordam que têm autonomia e liberdade para executar o seu trabalho.

Da mesma forma, 90% concordam que o seu trabalho em si, tem grande importância e significância, sendo que 65% destes concordaram sem ressalvas.

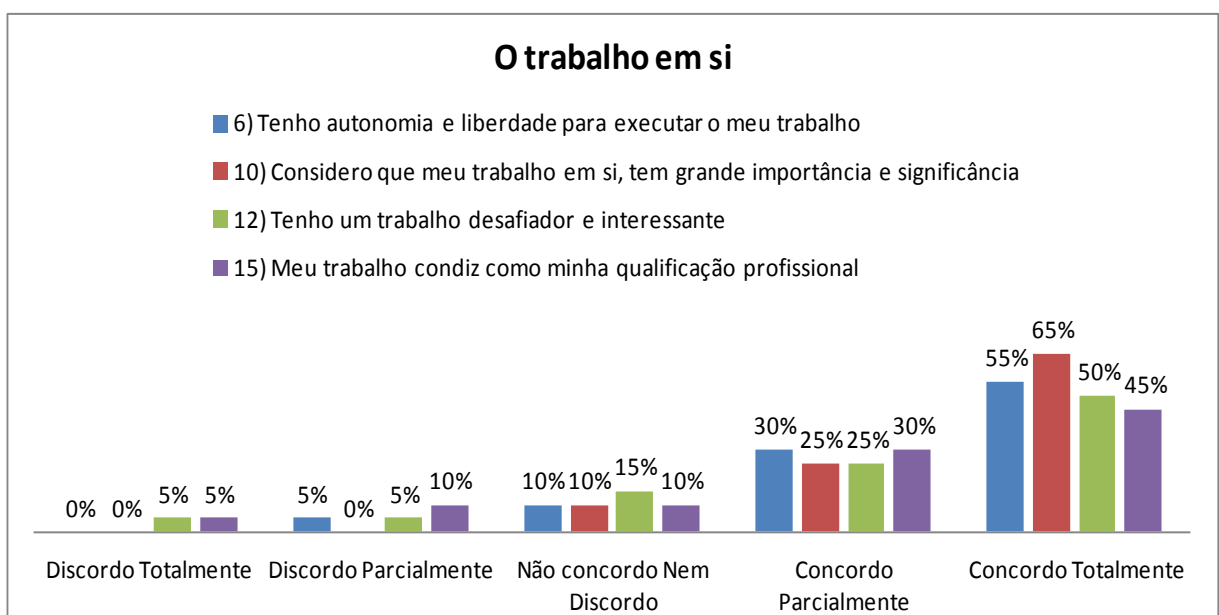
Ainda neste fator, foram questionados quanto à concordância de que o seu trabalho é desafiador e interessante; 50% concordaram totalmente e 25% concordaram parcialmente, ou seja, 75% consideram o seu trabalho interessante e desafiador.

Quando questionados se o seu trabalho condiz com a sua qualificação profissional, novamente houve um alto índice de concordância – 75%.

Como se pode observar diante dos resultados expostos, o fator Trabalho em Si, identificado por Herzberg como um fator de motivação no trabalho, demonstrou que os servidores técnicos do campus Livramento se sentem motivados quanto ao seu trabalho, ou assim dizendo, ao conteúdo do trabalho executado.

Todos os percentuais de respostas deste fator podem ser visualizados no gráfico 11.

Gráfico 11 - Fator Motivacional: O trabalho em si



Fonte: dados retirados da pesquisa

4.2.3.4 Progresso/crescimento

Apesar de 55% dos respondentes concordarem que suas atividades funcionais lhes proporcionam oportunidades de crescimento profissional, 35% optaram por responder que não concordam e nem discordam.

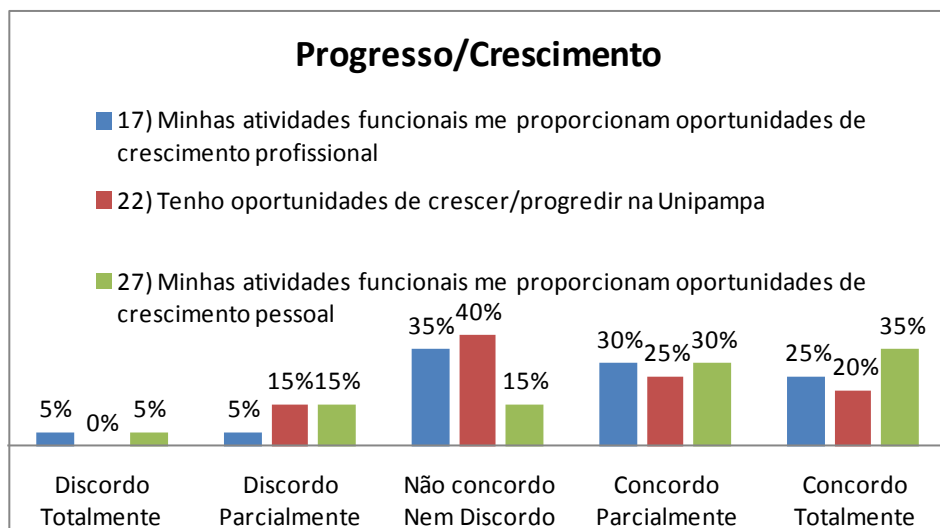
Quando questionados se suas atividades lhes proporcionam oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, houve 65% de concordância. Sendo assim, em comparação a estas duas afirmativas pode-se observar que os TAE's consideram que o seu trabalho lhes proporciona maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal do que profissional.

Avaliando-se ainda este fator motivacional, 40% dos servidores não concordam nem discordam que têm oportunidades de crescer e progredir na Unipampa, apesar de 45% dos entrevistados concordarem, com a afirmação.

É interessante observar que os servidores percebem poucas perspectivas de crescimento dentro da instituição, o que a longo prazo pode se tornar um fator prejudicial à satisfação dos mesmos, nas palavras de Herzberg, poderá se tornar um fator de não-satisfação, que conduzirá a um possível sentimento de desmotivação. O que neste momento pode não parecer tão relevante por ser uma universidade nova (apenas 6 anos), poderá no futuro ser um fator problemático.

O gráfico 12 apresenta os dados referentes a este fator.

Gráfico 12 - Fator Motivacional: Progresso/crescimento



Fonte: dados retirados da pesquisa

4.2.3.5 Responsabilidade

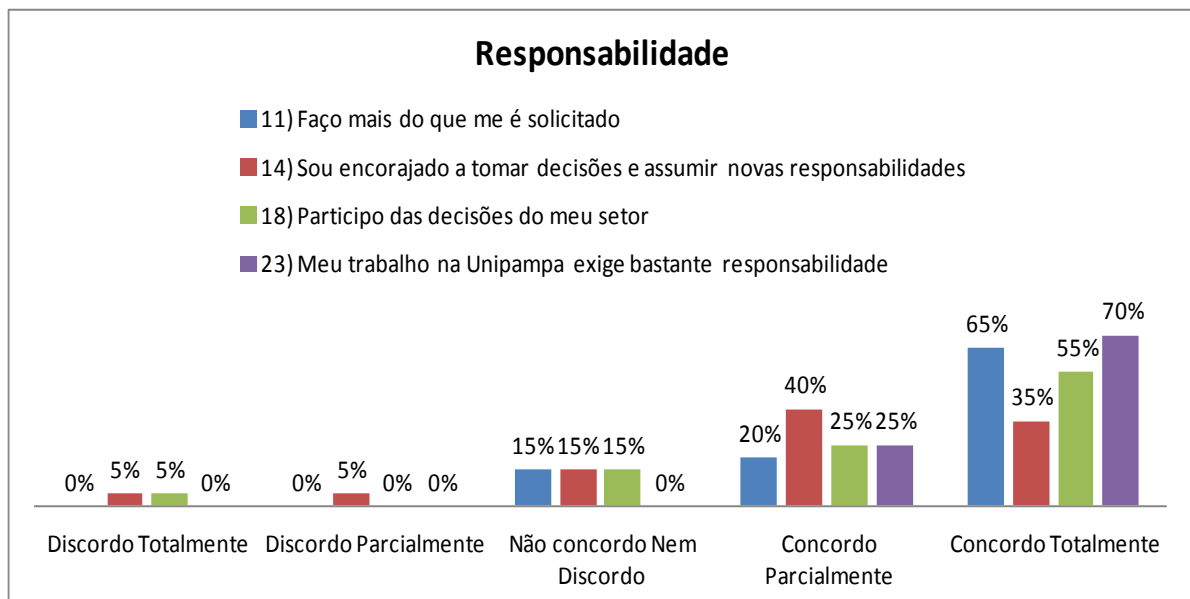
Ao fator responsabilidade foram atribuídas quatro afirmativas. Na primeira 85% dos servidores responderam que fazem mais do que lhes é solicitado, sendo que destes 65% concordaram totalmente.

No que diz respeito à tomada de decisões e responsabilidade na execução do trabalho, 75% dos servidores concordam que são encorajados a tomar decisões e assumir novas responsabilidades em suas atividades. Ainda em relação ao poder de decisão, obteve-se novamente 75% de concordância, afirmando-se assim que participam das decisões do setor onde trabalham.

O maior índice de concordância encontrado foi de 95% ao serem questionados se seu trabalho na Unipampa exige bastante responsabilidade.

O gráfico 13 apresenta os dados referentes a este fator.

Gráfico 13 - Fator Motivacional: Responsabilidade



Fonte: dados retirados da pesquisa

De acordo com Sá (2009), Herzberg esclarece que o fator responsabilidade quando delegado em quantidades consideráveis desafia a capacidade e satisfaz as aspirações dos indivíduos.

Segundo Ferro (2008), a conquista de responsabilidade por parte do trabalhador, resultado de delegação ou promoção, provoca-lhe um sentimento de “ser útil”, indispensável à

organização. Além de ter a consciência de que a organização deposita nele a confiança necessária para o incremento de responsabilidade.

De acordo com a teoria dos dois fatores a satisfação e o desempenho no trabalho respondem mais aos melhoramentos do conteúdo do trabalho. Herzberg descreve um conceito chamado “enriquecimento do trabalho” como uma forma de conseguir motivação melhorando seu conteúdo (SCHERMERHORN; HUNT E OSBORN, 1999). O enriquecimento do trabalho, proposto por Herzberg, “consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo” (CHIAVENATO, 2007, p. 117). O enriquecimento do cargo nitidamente configura-se um fator motivacional, pois se refere ao conteúdo do cargo, e é causa de motivação à medida que transforma atividades rotineiras em desafiadoras, exigindo mais das capacidades e habilidades do trabalhador. A partir desta perspectiva é possível verificar que os resultados mostram que os servidores TAE’s do campus Livramento valorizam os fatores motivacionais, de conteúdo do cargo, sentindo-se responsáveis, úteis à sociedade na medida em que desempenham o seu trabalho como servidor público, sentindo-se reconhecidos pelas partes envolvidas (colegas e chefias) e realizados profissional e pessoalmente com o seu desempenho enquanto servidor Técnico Administrativo em Educação da Unipampa.

Em outro momento, os entrevistados foram questionados se pretendem fazer outros concursos e se pretendem permanecer trabalhando na Unipampa. Quanto à primeira afirmativa 14 (70%) responderam que pretendem fazer outros concursos e 4 (20%) não concordam e nem discordam da afirmação. Assim como, 9 (45%) dentre os 15 não pretendem continuar na Unipampa, ou seja, pretendem fazer concurso para outro órgão ou instituição. Dos cinco restantes que pretendem fazer outro concurso, 3 não concordam nem discordam que da segunda afirmação e 2 concordam parcialmente que pretendem permanecer na instituição, neste caso é possível que estes dois servidores pensem em fazer concurso para nível superior permanecendo no quadro de servidores da Unipampa, já que os cargos dos mesmos atualmente são de nível médio e estão cursando graduação.

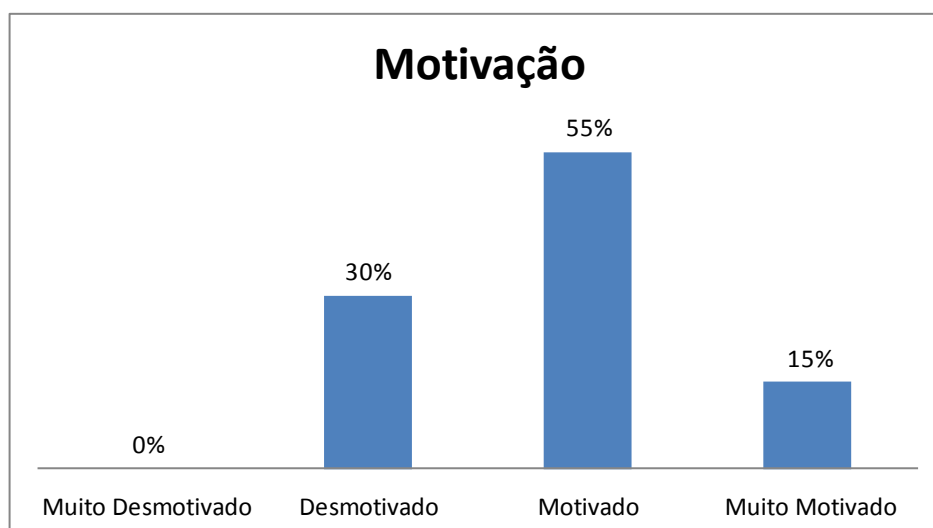
Dos 4 servidores que optaram pela opção não concordo nem discordo na primeira, 3 destes responderam que concordam parcialmente que pretendem continuar trabalhando na Unipampa e 1 não concorda e nem discorda.

Apenas 2 respondentes discordam totalmente que pretende fazer outros concursos e concordam totalmente que pretendem continuar na Unipampa.

Por último, foi apresentada aos TAE’s a seguinte questão: De maneira geral, pensando em todos os aspectos que foram levantados e os que não foram mencionados, você se conside-

ra uma pessoa: muito desmotivada, desmotivada, motivada, muito motivada. 11 (55%) se consideram motivados, 3 (15%) muito motivados e 6 (30%) se consideram desmotivados. Nenhum dos TAE's se considera muito desmotivado. Foi observado que dos servidores que se consideram desmotivados, 4 responderam que pretendem fazer outros concursos na questão anterior, e 2 não concordaram e nem discordaram, corroborando assim suas informações. No entanto, os demais apesar de pretenderem fazer outros concursos se sentem motivados. Um julgamento que se pode fazer a respeito dessa desconexão entre as respostas é considerar a hipótese de que alguns servidores pretendem fazer outro concurso não porque se sente desmotivado na Unipampa, mas por ter outros objetivos profissionais ou então estão motivados com o seu trabalho atual, mas sonham em trabalhar em um determinado órgão ou instituição. Assim como, também pode ter havido alguma incoerência entre determinadas respostas. O Gráfico 14 apresenta os resultados:

Gráfico 14 - Motivação



Fonte: dados retirados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalhar com o tema motivação é sempre um desafio, isso se deve em grande parte à complexidade e considerável subjetividade que o mesmo apresenta. Estudar as pessoas, suas diferenças, expectativas, necessidades, com certeza requer cautela e bastante atenção. Ainda assim, a motivação continua sendo fonte de preocupação para as organizações visto que esta provoca reflexos no desempenho dos mesmos. As organizações públicas requerem atenção e cuidados, já que os servidores possuem características distintas dos trabalhadores do setor privado, tais como estabilidade, forma de ingresso na organização, dificuldade de demissão, entre outros e também por trabalharem a serviço do Estado.

O objetivo desta pesquisa foi analisar os fatores que contribuem para a motivação e satisfação no trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal do Pampa do Campus Santana do Livramento, e utilizou como suporte para o desenvolvimento da mesma, a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

Para a efetivação do estudo, inicialmente foi realizado um apanhado teórico com o propósito de fundamentar e apropriar-se dos conceitos acerca do tema. Assim foram abordados temas como: gestão de pessoas na esfera pública, motivação no trabalho, motivação no setor público, algumas teorias motivacionais, para enfim explorar a teoria de motivação desenvolvida por Frederick Herzberg.

A pesquisa tratou de um estudo de caso, classificada como descritiva e de natureza predominantemente quantitativa, na qual se buscou estudar a totalidade dos servidores Técnico-administrativos em Educação da Unipampa do Campus Santana do Livramento. Foi aplicado um questionário estruturado em duas partes, no qual, em um primeiro momento, buscou-se identificar o perfil do servidor TAE e, na segunda parte, foram aplicadas questões abordando os fatores higiênicos e motivacionais previstos na teoria foco do estudo, as quais serviram para atingir os objetivos propostos. Para tanto, optou-se pela utilização de surveys eletrônicos autoadministrados, enviados por e-mail aos servidores.

Quanto ao perfil dos TAE's, foi verificado que estão igualmente divididos em gênero, sendo 50% do sexo feminino e 50% do sexo masculino. Quanto ao estado civil, 50% destes são solteiros e 40% são casados ou vivem em união estável. A faixa etária se divide predominantemente entre 31 e 40 anos (50%) e 21 a 30 anos (40%); 55% ocupam cargos de nível superior e os demais 45% ocupam cargos de nível médio. Quanto à escolaridade dos pesquisa-

dos, pode-se concluir a partir dos resultados que 75% dos servidores TAE's do campus Livramento possuem nível superior, e muitos continuam se qualificando.

Quanto à análise dos fatores que interferem na motivação dos servidores públicos pesquisados, pudemos constatar que a maior influência é dos Fatores Motivacionais do que os Fatores Higiênicos, vindo de encontro à teoria proposta por Herzberg, que diz que o ambiente organizacional favorável ao surgimento e manutenção da motivação no trabalho deve proporcionar os fatores motivadores.

Herzberg, em sua pesquisa, sugere que, enquanto que os fatores insatisfacientes raramente atuam como satisfacientes, estes últimos, podem causar a falta de satisfação, como por exemplo falta de reconhecimento, ausência de realização, etc. Os fatores satisfacientes apresentam um efeito máximo quando não existem fatores insatisfacientes ativos, mas mesmo quando estes estão presentes, os satisfacientes tendem a ultrapassar os efeitos dos insatisfacientes (CHIAVENATO, 2007).

À luz da teoria de Herzberg, pode-se chegar à seguinte conclusão: mesmo que na pesquisa realizada com os servidores técnicos, tenham se apresentado alguns fatores insatisfacientes ativos, como as políticas da organização, as condições de trabalho e a remuneração; os níveis altamente positivos de fatores satisfacientes encontrados nas respostas dos fatores motivacionais, como a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o trabalho em si podem indicar que estes sobressaem-se em relação àqueles e culminar em um nível de motivação gerador do desempenho e da eficiência esperada pela organização, já que, para Herzberg, são os fatores motivacionais que produzem efeito duradouro à satisfação a níveis de excelência.

No entanto é importante que a instituição se atente também aos fatores higiênicos que se apresentaram como fonte de insatisfação na pesquisa, pois estes podem demorar a serem sanados, como por exemplo, a efetiva reforma e construção do prédio anexo que poderá demorar bastante tempo ainda, acredita-se que próximo de dez anos, é preciso neste tempo procurar formas de minimizar os problemas enfrentados com a precária infraestrutura, isto é, espaço físico, instalações hidráulicas e elétricas. Também as práticas e políticas institucionais provavelmente não mudarão muito, visto que a maioria destas são igualmente adotadas em outras instituições federais de ensino superior, e derivadas de normas e legislações específicas, sendo necessário encontrar outras formas de amenizar a insatisfação dos TAE's a este fator.

Robbins (2005) e Chiavenato (2007) dizem que para Herzberg o termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifesta-

dos por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador. Estas são características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras. O que é confirmado pelos servidores em estudo, já que se pode verificar através da pesquisa que estes se sentem realizados pessoal e profissionalmente, sentem-se reconhecidos por suas chefias e colegas, sentem-se desafiados em suas atividades que lhes exige responsabilidade e poder de decisão, assim como suas atividades são significantes e relevantes para eles e para a sociedade. Ainda de acordo com Chiavenato (2007, 116), para Herzberg, “quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação”, o que se confirmou nos resultados da pesquisa. Contudo, foi verificado na última pergunta do questionário que 30% (6) dos servidores se consideram desmotivados, o que pode ser considerado um número expressivo visto que são 20 TAE's no total. Ainda, 55% dos servidores se dizem motivados e 15% se consideram muito motivados. É razoável lembrar que também não houve unanimidade nas questões referentes aos fatores higiênicos e motivacionais, como era de se esperar já que as pessoas aspiram coisas diferentes e pensam de forma diferente, algumas se identificam mais com um dos grupos de fatores enquanto que outras se identificam mais com outro.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As principais limitações do estudo se referem ao período que se deu a coleta de dados, pois nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro em uma instituição de ensino, se dá o recesso de final de ano e as férias acadêmicas. Alguns servidores estavam em período de férias quando foi enviado o questionário o que acarretou em uma maior demora e dificuldade em receber as respostas.

Outro ponto a ser considerado é o fato de a autora da pesquisa ser servidora da instituição estudada, por este motivo os servidores podem ter se sentido intimidados em ser totalmente verdadeiros e sinceros.

Apesar de o caráter quantitativo do estudo ser uma limitação, tentou-se entender alguns porquês a partir da observação.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como sugestão para estudos futuros, considero que seria bastante interessante que se realizasse o mesmo viés de pesquisa com os técnicos de diferentes campi, ou de todos os campi da instituição visando assim obter a realidade desta categoria em toda a instituição.

Considero também como sugestão que se realizasse uma pesquisa com os docentes do campus Santana do Livramento, para então confrontar a realidade encontrada nesta pesquisa com a realidade diagnosticada com a nova pesquisa.

Realização de uma análise qualitativa dos pontos discrepantes identificados neste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFFONSO, Ligia M. F.; ROCHA, Henrique M. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf. Acesso em: 10 de janeiro de 2012.
- BERGUE, Sandro T. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. 3 ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- BERGUE, Sandro T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.
- BERGUE, Sandro T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.
- BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 1995.
- BERNARDES, Cyro. **Teoria geral das organizações: os fundamentos da administração integrada**. São Paulo: Atlas, 1991.
- BRUNELLI, Maria da Graça M. **Motivação no serviço público**. Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Pós-Graduação em MBA EM GESTÃO PÚBLICA da Faculdade IBGEN. Porto Alegre, 2008. Disponível em: http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf Acesso em: 30 de Janeiro de 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. Tese de Doutorado em Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1986.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. Departamento de Ciências da Administração/UFSC. Brasília: CAPES: UAB, 2009.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia pratico para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed - Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

CREWSON, Philip E. **Public-service motivation: building empirical evidence of incidence**. Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction), [S. l.], v. 7, p. 499- 518, 1997.

DANIEL, Teresa A.; METCALF, Gary S. **The Science of Motivation**. Society of Human Resource Management. White Paper, May de 2005.

DAVIS, Keith; NEWSTROM John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no serviço público: um estudo de caso da Secretaria de Admnsitração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004. Disponível em:

<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3930> Acesso em: 07 de Dezembro de 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3 ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FERRO, Marcus Vinicius G. **Um estudo sobre a motivação dos servidores da justiça federal em fortaleza à luz da teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg**. Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária. Ceará, 2008. Disponível em:

<http://www.jfce.jus.br/internet/esmafe/publicacoes/documentos/estudoMotivacaoServidores-MarcusFerro.pdf> . Acesso em: 09 de Dezembro de 2011.

FRASER, T. M. **Human stress, work and job satisfaction: a critical approach**. German: International Labour Office, 1983.

GALHANAS, Carla Regina G. **A motivação dos Recursos Humanos nos novos modelos de gestão da Administração Pública**. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Portugal, 2009. Disponível em:

<http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1757/1/TESE%20DE%20MESTRADO%20-%20CARLA%20GALHANAS%20-%20VERS%C3%83O%20FINAL.pdf>. Acesso em: 25 de Janeiro de 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR, Jr.; JOSEPH, F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. Tradução de: Lene Belon Ribeiro.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. 2 ed. New York: John Willey & Sons Inc., 1959.

HERZBERG, Frederick. **O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho**, In Hampton, David R. (Comp.). Conceitos de comportamento na administração. São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários**. In: VROOM, Victor. Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 108-129.

HOFF, Debora Nayar; ALBANO, Claudio. **Histórico do Campus Santana do Livramento**. Documento do campus Santana do Livramento, 2010.

HOUSTON, David J. **Public-Service Motivation: A Multivariate Test**. Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction), [S. l.], v. 10, p. 713 - 727, Oct. 2000.

JÚNIOR, Paulo E. B.; OLIVEIRA, Jorge Luiz C. de. **Motivação no trabalho**: avaliando o ambiente organizacional. Artigo apresentado no V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2009. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0191_0811.pdf. Acesso em: 10 de Janeiro de 2012.

KANAANE, Roberto; FILHO, Alécio F.; FERREIRA, M^a das Graças. **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

LÉVY-LEBOYER, C. **Psychologie des organisations**. Paris: Presses Universitaires de France, 1984.

LOPES, Tomas V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATTOS, Ana Maria; FRAGA, Tânia. Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração: adequada à NBR 14724 de 2011. Porto Alegre: 2011. Disponível em: http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/docs/2011/normas_2011.pdf

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 34 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2008.

MORIN, Estelle M.; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

NEWSTROM, Jonh W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PARAGUAY, Ana Isabel B. B; MARTINEZ, Maria Carmen. **Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceitos e metodológicos**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2003, vol.6, PP. 59-78. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>
Acesso em: 09 de Dezembro de 2011.

PERES, Antero Aguiar. A percepção da cultura organizacional: uma comparação entre trabalhadores de empresas públicas e privadas dos setores de serviço e manufatura. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Ciências – pós-graduação em gestão e estratégia em negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – RJ, 2008. Disponível em: http://www.bdtf.ufrrj.br/tde_arquivos/11/TDE-2009-03-12T082058Z-610/Publico/2008%20-%20Antero%20Aguiar%20Peres.pdf. Acesso em: 12 de março de 2012.

PONTES, Ana Valéria V.; KIRSCHNER, Ana Maria. **Políticas de Gestão de Pessoas Versus Motivação: Um Estudo sobre os Professores do Segmento das IES em Juiz de Fora**. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos10/346_Políticas%20de%20gestao%20de%20pessoas%20versus.pdf . Acesso em: 12 de Dezembro de 2011.

RAINEY, Hal G. **Understanding and managing public organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

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

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. e SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Weslei Alves. **A influência das metas e recompensas na Motivação: um estudo no setor público mineiro**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec - Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações. Belo Horizonte - MG, 2009. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/weslei_alves_rodrigues.pdf. Acesso em: 07 de Dezembro de 2011.

SÁ, Kátia de. **Motivação dos contadores em seu ambiente de trabalho: uma aplicação dos dois fatores de Frederick Herzberg**. Monografia apresentada ao curso de Ciências Contá-

beis da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291348> . Acesso em: 20 de Fevereiro de 2012.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2 ed. Tradução Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre/RS: Bookman, 1999.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia M. C. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. Tradução técnica de: Jean Pierre Marras.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. **Regimento Geral**. 2010. Disponível em: <http://www.unipampa.edu.br/portal/>. Acesso em 16 de fevereiro de 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. **Projeto Institucional**. 2009. Disponível em: <http://www.unipampa.edu.br/portal/>. Acesso em 16 de fevereiro de 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. **Projeto pedagógico de Administração**. Disponível em: <http://www.unipampa.edu.br/portal/>. Acesso em 16 de fevereiro de 2012.

VASU, Michael L.; STEWART, Debora W. e GARSON, G. David. **Organization behavior and public management**. New York: MarcelDekker, 1998.

VECCHIO, Roberto P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Carolina B. *et al.* **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf> Acesso em: 31 de Janeiro de 2012.

APÊNDICE

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

Prezado colega Técnico-administrativo em Educação,

Para fins de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), estou realizando uma pesquisa sob orientação do Prof. Marcio Silva Rodrigues, com o propósito de analisar os fatores organizacionais que contribuem para a motivação no trabalho dos TAE's da Unipampa – campus Santana do Livramento.

A sua valiosa participação se dá através do preenchimento do presente questionário, que não deverá levar mais do que 15 min para respondê-lo. Este estudo tem caráter censitário, por isso, sua contribuição é de fundamental importância. Todas as questões serão utilizadas somente para fins de pesquisa acadêmica. Sua contribuição é anônima. Responda o mais honesta e francamente possível.

Desde já agradecemos sua contribuição.

Francieli Calgaro

Parte I - Perfil do Entrevistado

Estas questões visam identificar o perfil dos TAE's do Campus Livramento

1 - Qual o seu sexo?

- () Feminino
- () Masculino

2 - Qual seu Estado Civil?

- () Solteiro
- () Casado
- () União Estável
- () Divorciado/Separado
- () Viúvo

3 - Qual sua faixa etária?

- () Até 20 anos

5) Considero o trabalho que faço relevante para a sociedade					
6) Tenho autonomia e liberdade para executar o meu trabalho					
7) A estabilidade do serviço público me traz tranquilidade e satisfação					
8) Acredito que as chefias demonstram competência adequada ao cargo que ocupam					
9) A estrutura e o ambiente físico estão adequados à realização de minhas atividades					
10) Considero que meu trabalho em si, tem grande importância e significância					
11) Faço mais do que me é solicitado					
12) Tenho um trabalho desafiador e interessante					
13) As tecnologias de hardware e software estão de acordo com as minhas necessidades para que eu possa executar um bom trabalho					
14) Sou encorajado a tomar decisões e assumir novas responsabilidades					
15) Meu trabalho condiz como minha qualificação profissional					
16) A Unipampa tem uma gestão participativa					
17) Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional					
18) Participo das decisões do meu setor					
19) Trabalhar na Unipampa me proporciona prestígio e status					
20) Mantenho uma boa relação com minhas chefias					
21) Meu trabalho é reconhecido pelos meus colegas					
22) Tenho oportunidades de crescer/progredir na Unipampa					
23) Meu trabalho na Unipampa exige bastante responsabilidade					
24) Me relaciono bem com meus colegas de trabalho					
25) Tenho uma vida pessoal satisfatória					
26) Me sinto realizado profissionalmente em trabalhar como TAE na Unipampa					
27) Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal					
28) Estou satisfeito com meu plano de carreira					

29) Meu trabalho é reconhecido por minha chefia					
30) Acredito que há uma distribuição uniforme de atividades no meu setor					
31) Posso contar com a colaboração dos colegas quando tenho dificuldades					
32) Me sinto realizado pessoalmente em trabalhar como TAE na Unipampa					
33) Penso em fazer outros concursos					
34) Pretendo permanecer trabalhando na Unipampa					

35) De maneira geral, pensando em todos os aspectos que foram levantados e os que não foram mencionados, você se considera uma pessoa:

- () Muito desmotivada
- () Desmotivada
- () Motivada
- () Muito Motivada