

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Celso Prezzi**

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:**

**Um estudo de caso na Escola Estadual Senador Alberto Pasqualini de Novo  
Hamburgo/RS**

**Porto Alegre  
2012**

**Celso Prezzi**

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:**

**Um estudo de caso na Escola Estadual Senador Alberto Pasqualini de Novo  
Hamburgo/RS**

**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**

**Celso Prezzi**

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:**

**Um estudo de caso na Escola Estadual Senador Alberto Pasqualini de Novo Hamburgo/RS**

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.

**Conceito final:**

**Aprovado em.....de .....de.....**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. ....- Instituição**

---

**Prof. ....- Instituição**

---

**Prof. ....- Instituição**

---

**Orientador – Prof. Marcio Silva Rodrigues - UFRG**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela vida, pela saúde e pela força que me deste para chegar até aqui.

Em memória ao meu pai, pelo seu legado, minha mãe e todos da minha família.

A minha esposa Ivanete e meu filho Eduardo, meu herói, por terem me apoiado, e pela paciência e compreensão nos momentos ausente em frente ao computador.

A meu professor orientador Marcio Silva Rodrigues, a tutora professora Maria Lucia Nidballa dos Santos e a todos os professores que contribuíram na minha formação.

Aos colegas de fóruns e chats, pelo auxílio e pela agradável convivência.

Aos funcionários da Escola Pasqualini, que se mostraram prestativos respondendo o questionário proposto.

E em especial, a todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram ou torceram por mim, mesmo que num pensamento.

“O gerenciamento adequado da vida de seres humanos no trabalho, da maneira como eles ganham sua vida, pode melhorá-los e melhorar o mundo, e, neste sentido pode ser uma técnica utópica ou revolucionária”.

Abraham Maslow

## RESUMO

O presente estudo pretendeu pesquisar a motivação em uma instituição estadual do Rio Grande do Sul de ensino fundamental e médio. Seu objetivo foi analisar o nível de motivação dos servidores da Escola Estadual Senador Alberto Pasqualini da cidade de Novo Hamburgo (RS). A pesquisa apresenta um referencial teórico sobre motivação no serviço público e faz uma análise do nível de motivação dos servidores da instituição, com base na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Segundo Maslow, quando uma necessidade de um nível inferior da sua hierarquia é atendida, a próxima torna-se dominante. Os trabalhadores foram analisados segundo os cinco grupos de necessidades apresentados nesta teoria. A metodologia da pesquisa tem característica de estudo de caso, tem caráter qualitativo, descritiva, tendo sido escolhida a aplicação de um questionário como método de coleta de dados. Foram aplicados questionários com frases afirmativas em oito funcionários dos setores de apoio, manutenção e infra-estrutura, para que estes respondessem, concordando ou discordando, seja de forma total ou parcial. Os resultados apontados pela pesquisa não seguiram plenamente aquilo previsto por Maslow, isto é, mesmo que as necessidades de um determinado nível não estavam plenamente satisfeitas, é possível visualizar indicadores positivos em outros. Percebeu-se que os servidores não estão conseguindo satisfazer suas necessidades fisiológicas, pelo fato delas estarem relacionadas diretamente ao salário, e assim buscam a sua motivação na realização das necessidades de níveis superiores da hierarquia de Maslow, e isso vem gerando alterações nos níveis de motivação do grupo.

**Palavras-Chave: motivação, serviço público, necessidades, Maslow.**

## **ABSTRACT**

This research claimed to study the motivation in a Rio Grande do Sul state institution of primary and high school. The aim was to analyze the motivation level of employees of State School Senador Alberto Pasqualini, at Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. The research presents a theoretical reference about motivation on the public service and analyzes the institution employees motivation level, based on Maslow's hierarchy of needs theory. According to Maslow, when a need for a lower level of the hierarchy is provided, the next level becomes dominant. The employees were analyzed according to five groups of needs presented in this theory. The research methodology has characteristics of a case study and it is qualitative and descriptive. It has been chosen the application of a form as a method of data collection. Forms were applied as affirmative sentences on eight employees of support, maintenance and infrastructure staff so that they filled it out by agreeing or disagreeing either total or partial. The results presented in the survey did not follow completely the Maslow's theory. In other words, even if needs of a certain level were not completely satisfied it can be seen positive indicators in others. It was noticed that the employees are failing in meeting their physiological needs, which are directly related to earnings, so that, they seek their motivation in meeting the needs of higher levels of Maslow's hierarchy and this has been changing the levels of motivation of the group.

**Key words: Motivation, public service, needs, Maslow.**

## SUMARIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>0</b>
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	12
1.1.1 Objetivos específicos .....	12
1.2 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA .....	12
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
2.1 MOTIVAÇÃO.....	14
2.2 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO .....	16
2.3 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO .....	17
2.3.1 Teoria X e a Teoria Y, de McGregor:.....	18
2.3.2 A teoria dos fatores higiênicos e motivadores: .....	19
2.3.3 O modelo comportamental de motivação: .....	20
2.3.4 Teoria ERC: .....	21
2.3.5 Teoria da expectativa ou expectância:.....	21
2.3.6 A hierarquia de necessidades de Maslow:.....	22
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>27</b>
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA:.....	27
3.2 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	27
3.2.1 Natureza da pesquisa .....	27
3.2.2 Tipo de pesquisa.....	28
3.2.3 Tipo de estudo .....	28
3.3 SELEÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE .....	28
3.4 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	29
3.5 COLETA DE DADOS .....	29
<b>4. ANÁLISE DO CASO .....</b>	<b>30</b>
4.1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ANALISADA .....	30
4.2. ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES .....	31



4.2.1 Perfil dos servidores pesquisados .....	32
4.2.2 Análise da motivação dos servidores segundo a Teoria de Maslow .....	33
4.2.2.1 Necessidades Fisiológicas.....	33
4.2.2.2 Necessidades de Segurança.....	34
4.2.2.3 Necessidades Sociais.....	35
4.2.2.4 Necessidades de Estima .....	36
4.2.2.5 Necessidades de Autorrealização .....	38
4.2.2.6 Caracterização Geral .....	39
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
ANEXO A – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO NOS ENTREVISTADOS DA PESQUISA.....	47

## 1. INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século XX, com a globalização das economias e o desenvolvimento tecnológico, é possível constatar alterações no trabalho, no comportamento humano, no pensamento das pessoas e em suas atividades.

Já as organizações, diante destas transformações, passaram a focar, cada vez mais, os aspectos relacionados à motivação dos trabalhadores. Wagner e Hollenbeck (1999), por exemplo, argumentam que, a partir da década de 1990, as melhores organizações começaram a perceber que as mudanças em sistemas tecnológicos resultam em ganhos de produtividade só quando estão conjugadas a mudanças no modo de administrar o comportamento organizacional, o que inclui dentre outros aspectos, a motivação. Os autores citados apontam também para o fato de que as organizações mais bem sucedidas estavam criando sistemas de trabalho de alto desempenho, conjugados a estas novas tecnologias e estes novos sistemas de motivação.

Tanto no setor público como no privado, dada sua importância, busca-se cada vez mais adquirir conhecimento através do estudo da motivação. O estudo da motivação humana é bastante amplo e nos leva a uma série de conceitos com diversos entendimentos, porque se a motivação é algo pessoal, como argumentam alguns autores, o que é fator de motivação para uma pessoa nem sempre é para outra, dificultando uma padronização. Chiavenato (2005), por exemplo, coloca que as pessoas diferem quanto aos seus impulsos motivacionais. Berger (2010) justifica que as pessoas tendem a apresentar um elenco de necessidades que as diferem individualmente em termos de objeto e intensidade. De fato, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, qualitativa e quantitativamente.

Não existe um conceito determinante do que seja e o que representa a motivação. No entanto dada sua importância dentro das organizações, tem-se buscado através de pesquisas e estudos cada vez mais entender a motivação e seus efeitos nas relações de trabalho. Apesar das divergências, alguns os autores estudiosos do assunto, concordam com alguns pontos sobre o que seja motivação, como a definição colocada por Antonio Carlos Gil. Para Gil (2007, p.202), “motivação é a força que estimula a pessoa agir. A motivação tem sempre origem em uma

necessidade. Assim cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas”.

A motivação pode ser compreendida como resultado da busca pela satisfação das necessidades e desejos do ser humano. Esta busca mobiliza a pessoa a agir com determinado empenho para atingir os seus objetivos pessoais e profissionais. Para Schermerhorn *et al* (2001, p.93)

Satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo em relação ao seu trabalho. É uma atitude ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho.

Analisando as colocações de Schermerhorn *et al*, justifica-se porque as organizações vêm buscando compreender os fatores motivacionais do ser humano, porque elas acreditam que colaboradores motivados geram maior rendimento profissional, e assim conseqüentemente à expansão de lucros, ou no caso das organizações públicas, a oferta de um serviço de maior qualidade à população. Para as organizações a motivação é vista como uma importante habilidade e fonte de valorização do colaborador.

No Brasil, notadamente, nas organizações públicas brasileiras, no ano de 1995, na gestão do então Presidente da República, Sr. Fernando Henrique Cardoso, foi lançado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, segundo o qual o Estado passa a ser orientado predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. Dentro deste contexto é possível perceber que a motivação tornou-se um fator importante e precioso nas relações dos sujeitos das organizações.

A Escola Senador Alberto Pasqualini, unidade de análise do presente estudo, tem interesse em atrair e manter bons profissionais, oferecendo condições para que estes possam satisfazer seus anseios e desenvolver suas atividades com motivação. Dentre eles, os servidores de setores de apoio de escola, que executam serviços de manutenção e infra-estrutura, atividades de grande importância, responsabilidade, e, essenciais para o bom funcionamento da organização. Estes servidores são os responsáveis pela alimentação e higienização da escola.

O nível de motivação dos servidores mencionados será analisado segundo a teoria de Maslow, que é reconhecida por sua hierarquia de necessidades. A hierarquia é composta de cinco necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de

estima e de autorrealização. Segundo ele as necessidades seriam supridas de forma cronológica, iniciando pelas necessidades básicas de manutenção da vida até atingirem no último nível, a autorrealização. Na medida em que cada necessidade é satisfeita, a seguinte torna-se dominante.

Sendo assim, este trabalho parte do seguinte questionamento: Qual o nível de motivação dos servidores da Escola Senador Alberto Pasqualini da cidade de Novo Hamburgo (RS)?

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Analisar o nível de motivação dos servidores da Escola Senador Alberto Pasqualini da cidade de Novo Hamburgo (RS).

### 1.1.1 Objetivos específicos

- Identificar quais fatores são relevantes na motivação dos servidores da Escola.
- Mensurar os fatores relevantes que influenciam no grau de motivação dos servidores.
- Verificar como estes fatores impactam no desenvolvimento das atividades dos servidores.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

As organizações vêm buscando compreender os fatores motivacionais do ser humano, visando obter um maior rendimento dos profissionais que formam seus quadros de colaboradores. É importante que as pessoas estejam motivadas no desempenho de suas funções, porque elas vão produzir mais e com melhor qualidade. Segundo Gil (2007), empregados motivados para realizar seu trabalho, tendem a proporcionar melhores resultados. Ele também compara a motivação como o principal combustível para a produtividade da organização. Para Kako *et al* (1994, p.6), "a motivação é uma condição fundamental e indispensável para o

alcance dos objetivos do trabalho”. No setor público a motivação ganha um grau de relevância ainda maior porque os serviços são prestados por servidores que tem o papel de representar a população.

No entanto, não existem comportamentos característicos que reflitam motivação. Cada pessoa pode demonstrar este estado de forma diferente. Daí a importância de fazer um estudo baseado em um método de mensuração de informações colhidas diretamente no local a ser avaliado.

Segundo Oliveira (2000), uma pesquisa bem conduzida sobre motivação dos trabalhadores, clima e cultura organizacional, possibilita a correção de possíveis desvios e falhas do serviço, atender melhor a demanda interna e externa da organização e assegurar a satisfação dos trabalhadores através de uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Espera-se, portanto que este estudo contribua para trazer alguns resultados benéficos, tanto para o quadro de servidores, gestores, quanto para a eficácia do serviço público prestado.

Ao gerar um material teórico-empírico, espera-se contribuir com a área, oferecendo um material de apoio e consulta não só para os gestores da Escola Senador Alberto Pasqualini, mas também, que este possa ser usado em outras escolas ou instituições públicas.

Para atender o objetivo proposto neste, estruturou-se o presente trabalho da seguinte maneira: após a introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, seguida da metodologia, apresentação e análise do caso e fazendo o fechamento com as considerações finais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será focado o conceito de motivação e a motivação no serviço público. Também serão apresentadas algumas das principais teorias sobre motivação, sob o ponto de vista de autores estudiosos do assunto.

### 2.1 MOTIVAÇÃO

Nesta seção, buscam-se apresentar alguns dos conceitos de motivação, uma vez que ela pode se apresentar com diferentes sentidos.

Pode-se começar com uma simples definição de um dicionário da língua portuguesa, onde encontramos a seguinte colocação: Conforme Luft (2002), motivação é a ação ou efeito de motivar e motivar é dar motivo a, causar, expor os motivos de, fundamentar, despertar o interesse, incentivar, estimular. Do mesmo modo, para Maximiano (*apud* Steffen 2008), “a palavra motivação, derivada do latim: *motivus*, *movere*, que significa mover, e indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”. Bergue (2010) define a motivação como o interesse de uma pessoa para a ação. Já Schermerhorn *et al* (2001), refere-se à motivação como às forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho. Robbins *et al* (2010), define motivação como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. Um dos conceitos mais completos poderia ser o de Chiavenato, (2005, pg. 477), segundo ele, “a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”. O autor destaca três elementos fundamentais no seu conceito: Objetivo, esforço e necessidade.

Assim, pode-se dizer que o objetivo está relacionado com a direção do comportamento, e que o esforço está relacionado com a força e intensidade do comportamento para o atendimento das necessidades. Contudo este esforço deve ser canalizado na direção que possa beneficiar tanto a satisfação da necessidade

individual do trabalhador, quanto da organização, caso contrário este esforço não conduz a um desempenho, nem um resultado favorável.

Se compararmos os conceitos, percebe-se que a motivação está relacionada ao grau de interesse e determinação de uma pessoa para alcançar seus objetivos pessoais e o suprimento de suas necessidades.

Ainda complementando citamos o conceito de Archer *et al* (1997), para ele, motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo. Para o autor um motivador é uma necessidade. E quem satisfaz ou elimina esta necessidade é o fator de satisfação. Exemplificando esta teoria, podemos citar a sede. Neste caso o fator motivador é a sede e a necessidade é a água, assim quem vai satisfazer a necessidade é a água, que é o fator de satisfação.

Para Chiavenato (2005, pg. 477), "uma necessidade significa uma carência interna da pessoa, como fome, insegurança, solidão, etc". Quando esta necessidade não é satisfeita, o organismo gera uma tensão, que estimula um impulso dentro do indivíduo para reduzir ou atenuar esta necessidade. Este impulso gera um comportamento de busca de objetivos, que quando atingidos, satisfarão a necessidade e reduzirão a tensão.

A motivação é, assim, gerada através de uma busca para suprir as necessidades, os desejos e as expectativas individuais de cada um e dela vai depender o bom desempenho, a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pelos indivíduos. Por isso a importância e o interesse das organizações em manter seus trabalhadores motivados. Segundo Faller (2004), a preocupação com a força de trabalho tem cada vez mais importância, pois os recursos humanos permeiam todos os níveis da organização e sem ele todo o resto não produz os resultados necessários.

Mesmo a motivação sendo um processo de busca individual, as organizações vem buscando prover as condições necessárias para criar um ambiente motivador, porque estas dependem das pessoas para atender suas demandas de serviços e para atingir os seus objetivos.

Da mesma forma as pessoas também dependem das organizações, para atingir os seus objetivos e satisfazer as suas necessidades.

Segundo Chiavenato (2005, pg. 478), "é imprescindível que os requisitos das necessidades individuais da pessoa sejam compatíveis e consistentes com os objetivos organizacionais".

Quando existe congruência entre os objetivos individuais das pessoas que atuam na organização, e os objetivos da organização, as pessoas se dispõem a exercer elevados níveis de esforço para atender simultaneamente tanto os seus interesses quanto os interesses da organização.

## 2.2 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

As características particulares do serviço público influenciam diretamente na motivação para o trabalho de seus servidores. Para Bergue (2010, p.15), “devemos atentar para as especificidades da Administração Pública e seus traços constitutivos históricos, percebendo como eles influenciam fortemente o comportamento dos agentes públicos”. Do mesmo modo Houston (1992) destaca que as pessoas que trabalham no setor público têm valores e motivos diferentes daqueles empregados em organizações privadas. Já, Bergue (2010), destaca algumas particularidades da estrutura organizacional pública que refletem sobre as pessoas que atuam no serviço público, destacando as dimensões formais e informais da organização, os níveis de hierarquia e autoridade, a departamentalização e suas perspectivas mecanicistas e sistêmicas, a configuração dos cargos e carreiras, etc.

Sem dúvida, existem diferenças substanciais entre os funcionários públicos e os trabalhadores da iniciativa privada, que vão desde os aspectos culturais, até o tipo de contrato de trabalho, as garantias, o plano de benefícios, a remuneração, entre outros.

Coelho (2009, p.43) fundamenta esta afirmação quando faz a seguinte colocação: “outra grande diferença entre os cargos do setor público e os empregos na iniciativa privada é que o estado confere aos seus servidores efetivos uma série de garantias inexistentes no mercado – como a estabilidade e a irredutibilidade dos vencimentos”.

Para Rodrigues (2009), uma das características mais marcantes do setor público está na própria essência do trabalho prestado pelas instituições. Isto se deve pelo fato de que, os serviços prestados pelos servidores públicos são voltados para o atendimento das demandas de serviços apresentadas pela população. Isto acaba sendo um fator de motivação para muitos destes servidores, pois eles se sentem



úteis e gratificados por estarem trabalhando em prol da satisfação das necessidades da comunidade.

O que de fato podemos afirmar é que diferenças existem entre o serviço público e privado, mas estas diferenças podem ser assimiladas pelo servidor público de forma tanto positiva quanto negativa, podendo-se inclusive fazer uma relação entre o conceito de motivação, quando colocamos anteriormente que, o que é fator de motivação para uma pessoa nem sempre é para outra. Para exemplificar pode – se citar uma garantia comum concedido aos funcionários públicos, a estabilidade. Para um funcionário público ela pode ser assimilada como um fator positivo, de segurança, já para outro ela pode ser assimilada de forma negativa, pois este preferiria optar pelo Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), que é característica das relações de trabalho da iniciativa privada.

Assim, uma pessoa vai se identificar com o serviço público, quando esta atribui um grau de importância maior as características específicas apresentadas pelo mesmo.

### 2.3 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Para maior embasamento do tema deste trabalho, faz-se necessário citar as principais teorias, apresentadas por diferentes autores, relativas à motivação.

Não é motivo do nosso estudo, descrever todas as teorias existentes, no entanto, no decorrer deste capítulo enfocaremos as principais teorias, dando ênfase especial a teorias de Abraham Maslow, que será usada na aplicação do estudo de caso desta pesquisa.

Diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa, ou ainda desconhecida, que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de objetivos.

Segundo Gil (2007), a complexidade do fenômeno da motivação determinou o aparecimento de diferentes teorias para a explicação desse fenômeno, tais como a hierarquia de necessidades de Maslow, a teoria X e a teoria Y, de McGregor, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da modificação comportamental. Estas teorias, também denominadas de teorias clássicas, mesmo sendo criticadas por alguns estudiosos contemporâneos, entre eles Bergamini (1997), ainda são

provavelmente as mais conhecidas e estudadas sobre a motivação dos trabalhadores. Neste sentido, tem-se que reconhecer que estas teorias representam os fundamentos sobre os quais as teorias contemporâneas se desenvolveram, e que seus conceitos ainda continuam sendo utilizadas nas organizações para explicar a motivação de seus trabalhadores. Robins *et al* (2010), cita algumas das teorias contemporâneas, entre elas a teoria da avaliação cognitiva, teoria do estabelecimento de objetivos, teoria da auto-eficácia, teoria do reforço, teoria da equidade/justiça organizacional e teoria da expectativa.

### **2.3.1 Teoria X e a Teoria Y, de McGregor:**

Robins *et al* (2010), coloca que Douglas McGregor denominou a Teoria X de teoria negativa e a Teoria Y de teoria positiva. E ainda:

Conforme a teoria X, os gestores acreditam que os funcionários não gostam de trabalhar e devem ser orientados ou até coagidos a fazê-lo. Diferentemente, de acordo com a Teoria Y, os gestores presumem que os funcionários podem achar o trabalho tão natural quanto descansar ou se divertir e, portanto, a pessoa mediana pode aprender a aceitar ou até a buscar o exercício de responsabilidades. Robins *et al* (2010, pg. 198).

Segundo esta afirmação os funcionários da teoria X, são aqueles que necessitam de chefia mais atuante, pois os mesmos não possuem autonomia, responsabilidade nem visão das tarefas, e precisam serem cobrados e até ameaçados para executarem suas atividades. Já os funcionários da teoria Y são aqueles que desenvolvem suas atividades com naturalidade e responsabilidade perante a sua atividade, independente de supervisão.

Segundo Gil (2007) para McGregor os adeptos da Teoria X baseiam-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, evita sempre que possível e conseqüentemente só funcionam na base da disciplina e pela possibilidade da recompensa. Já os adeptos da Teoria Y, por sua vez, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados.

Pode-se dizer assim que a Teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista os objetivos da organização. Já a

Teoria Y é um estilo mais moderno de administração, pois se baseia em concepções e premissas mais democráticas e liberais a respeito da natureza humana.

### **2.3.2 A teoria dos fatores higiênicos e motivadores:**

Também conhecida por teoria dos dois fatores, esta teoria proposta por Frederick Herzberg, trata da motivação para o trabalho apontando para a existência de dois fatores de motivação, os higiênicos e os motivacionais.

Segundo Gil (2007, pg. 198),

Os fatores higiênicos referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho. Esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas. Já os fatores motivadores referem-se a fatores tais como responsabilidade e reconhecimento e são os que realmente promovem a motivação.

Ainda segundo o autor, Herzberg fez a seguinte classificação dos fatores:

a) Fatores higiênicos: Estão relacionados mais com os aspectos do ambiente de trabalho, ficando em segundo plano a natureza do trabalho em si. Os fatores higiênicos envolvem:

- Salários e benefícios: Incluem bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário.
- Condições de trabalho: Envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas e equipamentos e a qualidade de horas de trabalho.
- Política da empresa: Refere-se às normas formais e informais que definem as relações empregador-empregado.
- Status: É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
- Segurança no trabalho: Refere-se às condições físicas de segurança e também a confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa.
- Supervisão: Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.

b) Fatores motivadores: Estão relacionados com o conteúdo do trabalho em si. Eles envolvem:

- Responsabilidade: Sentimento de responsabilidade sobre o trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior.

- Reconhecimento: Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
- Desafios: Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
- Realização: Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
- Crescimento: Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Complementando o que foi exposto, Robins *et al* (2010, pg. 198), coloca que,

As condições em torno do trabalho, como qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg como fatores higiênicos. Quando são adequados, as pessoas não se sentem insatisfeitas, mas também não estão satisfeitas. Se quisermos motivá-las para o trabalho, Herzberg sugere enfatizar os fatores associados com o trabalho em si ou com seus resultados diretos, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

Conforme a afirmação dos autores mencionados acima, Herzberg afirma que os fatores higiênicos, quando são adequados, não deixam as pessoas insatisfeitas, mas também não as deixam satisfeitas, elas somente vão se sentirem satisfeitas, quando atingidas pelos fatores motivadores, como o reconhecimento, a realização, a possibilidade de crescimento, o desafio e a responsabilidade e independência sobre seu trabalho.

### **2.3.3 O modelo comportamental de motivação:**

Este modelo é fundamentado no trabalho de Skinner (1998) e baseia-se na teoria da modificação do comportamento.

Segundo Gil (2007, P. 209),

Este modelo baseia-se na idéia de que o comportamento depende de suas conseqüências e que se torna possível, portanto, controlar, ou pelo menos afetar, certo número de comportamentos dos empregados mediante a manipulação de suas conseqüências. De acordo com a lei do efeito, que fundamenta este modelo, uma pessoa tende a repetir aquele comportamento que foi acompanhado de conseqüências favoráveis.

Robins *et al* (2010), argumenta que Skinner defendia a idéia de que criar conseqüências agradáveis, após alguns comportamentos específicos aumentaria sua freqüência. Ele demonstrava que as pessoas eram mais propensas a se comportar de forma desejável se fossem reforçadas positivamente ao fazê-lo, que as recompensas seriam mais eficientes caso seguissem imediatamente a resposta

desejada, e que o comportamento não recompensado ou punido tenderia a não se repetir. Podemos exemplificar com a premiação recebida por um vendedor que atinge a cota mensal de vendas, ele vai se sentir recompensado e motivado para alcançar a mesma meta no mês seguinte.

#### **2.3.4 Teoria ERC:**

Segundo Schermerhorn et al (2001), A teoria ERC, de Clayton Alderfer, diferentemente da teoria de Maslow, reconhece apenas três tipos de necessidades:

- a) As necessidades existenciais: Referem-se ao desejo do bem estar fisiológico e material.
- b) As necessidades de relacionamento: Referem-se ao desejo de obter relacionamentos interpessoais satisfatórios.
- c) Necessidades de crescimento: Referem-se ao constante desejo de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Segundo os autores a teoria ERC também inclui um componente de frustração-regressão. A frustração surge quando uma necessidade de nível superior não pode ser satisfeita. Em decorrência da frustração surge à regressão, que é quando uma necessidade de nível inferior já satisfeita é reativada. Em outras palavras, uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita.

Segundo esta teoria mais de uma necessidade pode influenciar ativamente a motivação ao mesmo tempo. Ou seja, a pessoa focaliza diversas necessidades a o mesmo tempo. Exemplificando, ao mesmo tempo ela pode estar em busca de recompensa financeira, segurança, relacionamento, reconhecimento, etc., em qualquer seqüência, e todas estas necessidades podem estar funcionando ao mesmo tempo.

#### **2.3.5 Teoria da expectativa ou expectância:**

Segundo Robins *et al* (2010), a teoria da expectativa, de Victor Vroom, afirma que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da

expectativa de que esta ação trará algum resultado e da força que este resultado exerce sobre o indivíduo.

Em termos práticos, um funcionário vai se sentir motivado a realizar certo esforço, pensando no resultado que este esforço lhe trará na sua avaliação de desempenho e as vantagens que ele pode obter devido a este resultado.

Segundo Chiavenato (2005) a teoria enfoca três relações:

1. Relação esforço-desempenho: Esta relacionada ao esforço desenvolvido pelo trabalhador, visando atingir uma melhor avaliação de desempenho.
2. Relação desempenho-recompensa: O trabalhador acredita que a melhora no seu desempenho lhe levará a um resultado compensador.
3. Relação recompensa-metas pessoais: Refere-se a força que o trabalhador está disposto a despender, para atingir o resultado de recompensa, que vai satisfazer as suas metas pessoais ou necessidades.

Assim, podemos deduzir que um trabalhador despenderá um alto nível de esforço se perceber que existe uma relação entre o seu esforço e o desempenho atingido, e também entre o desempenho e a recompensa, e, finalizando entre a recompensa e o atendimento de suas metas pessoais.

### **2.3.6 A hierarquia de necessidades de Maslow:**

Criada por Abraham Maslow, um dos especialistas do mundo em comportamento humano e motivação, ele é reconhecido por sua hierarquia das necessidades e pelo conceito de auto-realização como principal força motivadora. Esta teoria pressupõe que, mediante oportunidades e estímulos, as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo. Para Robins *et al* (2010), esta é a mais conhecida teoria sobre motivação.

Segundo Gil (2007, p. 205),

Maslow constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de forças, e neste sentido estabeleceu uma hierarquia de necessidades classificadas em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

Para Chiavenato (2005), dentro da hierarquia apresentada por Maslow existem duas classes de necessidades: as de baixo nível (fisiológicas e de segurança), e as de alto nível (sociais, de estima e de auto-realização). A diferença

é que as necessidades de baixo nível são satisfeitas externamente (pelo salário recebido, pelo contrato e condições do trabalho, etc.), enquanto as necessidades de alto nível são satisfeitas internamente (dentro da pessoa).

Robins *et al* (2010), especifica as cinco necessidades de Maslow da seguinte forma:

1. Fisiológicas: São as necessidades básicas para a manutenção da vida, inclui fome, sede, vestimenta, abrigo, sexo e outras necessidades corporais. Segundo Maslow, enquanto estas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis.

2. Segurança: É a necessidade de ter garantia que as necessidades fisiológicas básicas serão supridas, a garantia de manutenção do emprego, segurança da propriedade e proteção contra danos físicos e corporais. As necessidades de segurança manifestam suas forças depois de estarem satisfeitas as necessidades fisiológicas.

3. Social: Afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo. Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, as pessoas passam a sentir a necessidade de se relacionar com outros, de participarem e de serem aceitas em vários grupos.

4. Estima: Fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção. Satisfeitas as necessidades sociais, as pessoas querem estima, tanto em termos de amor próprio quanto do reconhecimento pelos outros.

5. Auto-realização: Ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser. Inclui crescimento, alcance do próprio potencial e auto-desenvolvimento. Satisfeitas as necessidades de estima, as pessoas buscam a auto-realização, que se refere à realização do máximo de potencial individual. Este potencial varia de pessoa para pessoa, assim a satisfação para uma pessoa pode ser chegar à chefia do seu setor, enquanto para outro a satisfação somente virá quando chegar à ser diretor da organização. As pessoas que procuram à auto-realização são independentes, criadoras, resistem ao conformismo, aceitam-se a si próprias e aos outros. As pessoas que não concretizam a necessidade de auto-realização são as que manifestam reações de apatia e indiferença.

### Pirâmide de Maslow



Fonte: Maslow (2000, p. xxv).

Segundo Wagner e Hollenbeck (1999, p.94), “Maslow achava que, se fossem atendidas todas as necessidades abaixo da de auto-realização, uma pessoa poderia ser considerada basicamente satisfeita”. Ainda, segundo os autores, Maslow também afirmava que as necessidades de auto-realização, jamais podem ser plenamente satisfeitas e que os trabalhadores de níveis mais baixos tendem a preocupar-se com as necessidades de baixa ordem (fisiológicas e de segurança), enquanto os gerentes e trabalhadores de níveis mais altos tendem a preocupar-se com as necessidades de alta ordem (sociais, auto-estima e auto-realização).

As necessidades apresentadas, conforme a teoria de Maslow seriam supridas na forma crescente, isto é, das necessidades fisiológicas até às de auto-realização. Assim, as necessidades mais altas somente influenciariam o comportamento quando as necessidades mais baixas estivessem relativamente satisfeitas. A tendência é que se não houver obstáculos, o ser humano progride na hierarquia até ao topo.

Assim a partir do momento que a primeira necessidade é atendida, a próxima torna-se dominante. Exemplificando: Uma pessoa com fome ou sede, trabalha inicialmente para suprir estas necessidades fisiológicas básicas. A partir da



satisfação destas necessidades ele passará a buscar a satisfação de uma necessidade um nível acima, ou seja, a segurança. E assim sucessivamente, até atingir o mais alto grau de satisfação.

A teoria de Maslow ganha importância, também no ambiente de trabalho, pelo fato de ressaltar que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros.

Chiavenato (2005), referindo-se à teoria de Maslow, expõe que, o primeiro passo para motivar uma pessoa é conhecendo qual o nível de hierarquia que ela está focalizando para poder satisfazer aquela necessidade ou carência específica. Neste sentido, as organizações de trabalho precisam considerar os diversos níveis da hierarquia de necessidades, para obterem melhores resultados com a ação de seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2005, pg. 500), “as empresas mais admiradas do mundo todo estão tentando pôr em prática incentivos motivacionais que impulsionem as pessoas”. Neste sentido podem-se citar algumas aplicações práticas na realidade organizacional:

- recompensas monetárias: O dinheiro é um excelente motivador das pessoas, principalmente no suprimento das necessidades básicas.
- Reconhecimento público do bom desempenho e alcance de resultados.
- Estímulo a auto-realização pessoal.
- Criação de local de trabalho aconchegante e seguro quanto a danos físicos e corporais.
- Desenvolvimento de atividades de integração do grupo desenvolvendo as relações e as amizades.
- Oferecimento oportunidades de crescimento por mérito.

Existem autores que discordam desta teoria, entre eles Bergamini (1997), segundo ele diversos estudos realizados após a divulgação da teoria de Maslow, mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias ou mesmo que as mesmas possam estar em uma rígida hierarquia especial.

Já Chiavenato (2005, pg.479), argumenta que, “apesar de ser uma teoria empírica e sem base científica relevante, a teoria de Maslow teve ampla aceitação entre os administradores devido a sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão’. Para o autor também, apesar da teoria ser questionada em termos de validade, ela

ainda se constitui em uma das melhores maneiras de explicar a motivação das pessoas.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo, será apresentada a metodologia usada para a elaboração desta pesquisa.

Segundo Prodanov (2006, p. 17), metodologia significa “uma série de regras, através das quais o conhecimento deve ser obtido”. Para o autor, são essas regras que darão à pesquisa um grau de confiabilidade, pois permitem que nesse tipo de trabalho seja possível comprovar o que é afirmado. Deve ser definida como um elemento facilitador no processo de pesquisa e aprendizagem.

Assim, pode-se dizer que Metodologia é a etapa que liga a teoria à realidade.

Nesta seção, serão apresentadas as perguntas de pesquisa, o delineamento da pesquisa, a unidade de análise e os critérios para seleção dos sujeitos e da coleta de dados.

#### **3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA:**

- Quais fatores são relevantes, na motivação dos servidores da Escola Senador Alberto Pasqualini de Novo Hamburgo/RS?
- Até que ponto estes fatores relevantes influenciam no grau de motivação dos servidores?
- Como estes fatores impactam no desenvolvimento das atividades dos servidores?

#### **3.2 DELINEAMENTO DE PESQUISA**

Nesta seção apresentaremos a natureza da pesquisa, o tipo da pesquisa e o tipo de estudo que foram usados no desenvolvimento da pesquisa.

##### **3.2.1 Natureza da pesquisa**

A natureza da pesquisa que foi usada para o desenvolvimento desta pesquisa é predominante qualitativa.

Para Prodanov e Freitas (2009), o método de pesquisa qualitativo dá ênfase maior ao processo de investigação.

O método qualitativo preocupa-se com o significado dos fenômenos e processos sociais (análise de atitudes, motivação, expectativa, valores, opinião, etc.). Ele privilegia a compreensão do comportamento a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação.

### **3.2.2 Tipo de pesquisa**

Esta pesquisa é do tipo descritiva. A pesquisa descritiva delinea o que é. Segundo Marconi e Lakatos (2008), o método descritivo compreende a descrição, registro, análise e interpretação dos fatos da pesquisa.

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. No método descritivo usa-se muito a comparação e o contraste dos fatos.

### **3.2.3 Tipo de estudo**

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi usado estudo de caso. Para Prodanov e Freitas (2009), o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações que podem ser de um grupo de uma comunidade, de um produto, de uma organização, etc., a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. O estudo de caso estuda a interação dos fatos que produzem mudanças, diagnostica problemas e indica medidas de reabilitação.

## **3.3 SELEÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE**

A unidade de estudo desta pesquisa foi a Escola Estadual Senador Alberto Pasqualini da cidade de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul.

Optou-se por realizar a pesquisa nesta organização pela conveniência de proximidade do pesquisador com os entrevistados, e também por ser a organização onde o mesmo trabalha.

### 3.4 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Para a realização deste estudo foram analisados todos os servidores dos setores de apoio, manutenção e infra-estrutura da Escola Estadual Senador Alberto Pasqualini, da cidade de Novo Hamburgo, perfazendo um total de oito integrantes.

### 3.5 COLETA DE DADOS

Os dados primários foram coletados através de um questionário, que foi elaborado estabelecendo-se uma relação entre a teoria da pesquisa e a realidade da organização estudada. Já os dados secundários, referentes ao histórico da organização foram coletados em documentos fornecidos pela própria instituição.

O questionário com uma escala estilo Likert usado para a coleta dos dados dos servidores da instituição continha vinte e oito frases afirmativas diferentes para serem respondidas pelos avaliados. Cada afirmativa possuía cinco alternativas para a resposta. Os avaliados deveriam escolher uma entre as respostas, concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente, a que mais se referia a sua realidade dentro da organização. As vinte e oito afirmativas foram divididas dentre os cinco grupos de necessidades apresentados pela teoria de Maslow da seguinte forma: Cinco afirmativas relacionadas às necessidades fisiológicas, cinco às necessidades de segurança, cinco às necessidades sociais, seis às necessidades de estima, cinco às necessidades de auto-realização e duas afirmativas globais e diretas sobre o assunto da pesquisa.

O questionário foi aplicado no mês de março de 2012, sendo realizado no próprio local de trabalho dos servidores e todos responderam individualmente, sem se identificar, possibilitando assim maior liberdade nas respostas dos entrevistados, em função de garantir o anonimato.

Para a análise, inicialmente os dados foram descritos e na seqüência interpretados analisados, fazendo-se uma co-relação com a teoria da pesquisa.

## 4. ANÁLISE DO CASO

Neste capítulo será feita uma breve apresentação da Escola Estadual Senador Alberto Pasqualini, local onde se realizou o estudo de caso. Em seguida serão apresentados e analisados os dados obtidos na pesquisa.

### 4.1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ANALISADA

Ao longo de sete décadas a Escola Senador Alberto Pasqualini vem servindo a comunidade no atendimento à demanda no campo educacional da Cidade de Novo Hamburgo/RS. A escola está localizada no bairro Hamburgo Velho, próximo ao centro da cidade.

Segundo a historiadora Kuhn (2011), a área de terras, medindo 11,23 hectares, foi doada pelo imigrante alemão Maximiliano Fischel, que mantinha uma cervejaria no local. Sentindo a velhice se aproximar, o imigrante que já havia perdido a esposa, e o seu único filho por tuberculose, não tinha para quem deixar a propriedade. Então ele trocou a propriedade, e em troca passou a receber um valor mensal, em forma de pensão, que lhe possibilitava o pagamento de suas despesas junto ao único hotel da cidade, onde morou o resto de seus dias. O local foi transformado em uma escola para a formação de professores para ministrar aulas para os filhos dos colonos da região. Mais precisamente, passou a ser um seminário católico só para rapazes. Assim começou a escola, no ano de 1923.

Em 1945, o Estado do Rio Grande do Sul, adquiriu o patrimônio, começando assim a fase estadual da escola. Inicialmente ela passou a se chamar Escola Vocacional Agro Industrial. No ano de 1960 ela passou a chamar-se Escola Industrial Senador Alberto Pasqualini e passou a oferecer diversos cursos técnicos nas áreas da indústria mecânica, moveleira, decoração e música. Somente no ano de 2000 a escola passou a chamar-se Escola Estadual Senador Alberto Pasqualini.

Atualmente ela atende aproximadamente mil e duzentos alunos, de classe média e baixa, em três turnos, manhã, tarde e noite. Possui um quadro composto de cinquenta e cinco professores e doze funcionários. Ocupa uma área de doze hectares de terreno e três mil metros quadrados de instalações. O prédio foi

tombado como patrimônio histórico do Rio Grande do Sul e apesar de ser uma construção bastante antiga é imponente, bem conservado e belo.

A escola que no passado já foi escola referência em formação de mão de obra técnica na região, com o passar dos tempos teve seus cursos técnicos desativados, e hoje ela atua somente no ensino fundamental e médio.

A comunidade escolar, juntamente com a direção da escola e lideranças políticas da região, tem feito movimentos constantes no sentido de reconquistar o oferecimento de cursos técnicos pela instituição.

Segundo o Regimento Escolar da Escola sua filosofia é: "O Colégio Estadual Senador Alberto Pasqualini procura vivenciar uma filosofia centrada na promoção do ser humana, preparando-o para o exercício da cidadania e qualificando-o para o mundo do trabalho".

#### 4.2. ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados e suas análises, oriundos da pesquisa realizada com os servidores de apoio da Escola Estadual Senador Alberto Pasqualini.

O questionário foi dividido em duas partes, na primeira parte buscou-se identificar os fatores de motivação dos entrevistados. Foram apresentadas afirmações, baseadas na Teoria de Maslow, para que os entrevistados se posicionassem, concordando ou não com as afirmações propostas. Na segunda parte buscou-se identificar o perfil dos entrevistados. No entanto para melhor entendimento, a análise será feita iniciando-se pela identificação do perfil dos entrevistados.

Para o questionário foi utilizado uma escala estilo Likert, onde os entrevistados puderam escolher e responder após cada afirmação, uma das alternativas apresentadas a seguir: Discordo totalmente (DT), discordo parcialmente (DP), não discordo nem concordo (NDNC), Concordo parcialmente (CP) e concordo totalmente (CT).

Como mencionado, a seguir será apresentado e analisado o perfil dos entrevistados e na seqüência será feita a apresentação e análise dos dados

relacionados aos fatores de motivação dos entrevistados, fazendo uma relação com a Teoria de Maslow.

#### 4.2.1 Perfil dos servidores pesquisados

O perfil dos servidores da Escola Senador Alberto Pasqualini, apresentou-se conforme a tabela abaixo:

Itens	Opções	Quantidade	%
Sexo	Masculino	02	25
	Feminino	06	75
Faixa Etária	20 a 30 anos	02	25
	30 a 40 anos	0	0
	40 a 50 anos	04	50
	Mais de 50 anos	02	25
Faixa de Renda	650,00 a 850,00	06	75
	850,00 a 1.050,00	0	0
	1.050,00 a 1.250,00	0	0
	Mais de 1.250,00	02	25
Tempo de serviço	Até 3 anos	05	62,5
	3 a 6 anos	01	12,5
	6 a 9 anos	01	12,5
	Mais de 9 anos	01	12,5
Grau de escolaridade	Ens. Fund.	02	25
	Ens. Méd. Incompleto	03	37,5
	Ens. Méd. Completo	01	12,5
	Superior incompleto	0	0
	Superior Completo	02	25

Fonte: Dados retirados da pesquisa

Como se pode observar no quadro acima do grupo de servidores, 75% são do sexo feminino e 50% estão na faixa etária entre 40 e 50 anos. 75% recebem salário na faixa entre R\$ 650,00 e R\$ 850,00 e 62,5% trabalham a menos de três anos na organização. O grau de escolaridade se mostra em diferentes níveis, desde o ensino fundamental até curso superior completo.



#### **4.2.2 Análise da motivação dos servidores segundo a Teoria de Maslow**

Um dos objetivos específicos deste trabalho será apresentado neste capítulo através da mensuração dos fatores relevantes que influenciam no grau de motivação dos servidores.

##### **4.2.2.1 Necessidades Fisiológicas**

Para a análise das necessidades fisiológicas foram questionados os servidores quanto às suas necessidades alimentares, de moradia, corporais, de vestuário, medicamentos, produtos de higiene pessoal e quanto ao pagamento das contas de água, luz e telefone.

Analisando as respostas apontadas pelos entrevistados quanto à satisfação de suas necessidades fisiológicas, pode-se perceber que não existe unanimidade nas respostas quanto à satisfação. O item referente ao pagamento das contas de água, luz e telefone foi o que mostrou um maior índice de satisfação, 62,5% dos entrevistados concordaram totalmente que conseguem pagar as suas contas e 32,5 % responderam que conseguem pagar parcialmente. As necessidades de vestuário, medicamentos, produtos de higiene pessoal, também apresentaram índices positivos, 25 % dos entrevistados concordaram totalmente quanto à satisfação destas necessidades, 50% concordaram parcialmente, 12,5% não concordaram nem discordaram e 12,5% discordaram totalmente. As necessidades corporais (descanso, preocupação), também mostraram resultados bastante satisfatórios, 62,5% dos entrevistados concordaram totalmente com a afirmação quanto a sua satisfação, 25% concordaram parcialmente, e, somente 12,5% discordaram da afirmação. No quesito necessidades alimentares houve uma divisão de opiniões, somente 12,5 concordaram totalmente e 12,5% concordaram parcialmente quanto a satisfação. O que é suficiente para comprovar que existe insatisfação quanto às necessidades alimentares.

O índice de insatisfação predominante das necessidades fisiológicas foram as necessidades de moradia, somente 37,5% concordaram totalmente com a

afirmação, 12,5% discordaram parcialmente e 50% discordaram totalmente, ficando evidente que os salários recebidos não são suficientes para suprir as necessidades de moradia com conforto e dignidade.

Diante dos dados apresentados pode-se generalizar e concluir que as necessidades fisiológicas, como mencionado nesta pesquisa, necessidades básicas para a manutenção da vida, apresentam um índice razoável de insatisfação. Os dados mais negativos se mostraram nas afirmativas as quais a satisfação deriva do salário recebido, podendo-se presumir assim que os salários são baixos e insuficientes, como já mencionados.

Os dados analisados estão relacionados na tabela abaixo:

AFIRMAÇÕES	DT (%)	DP (%)	NDNC (%)	CP (%)	CT (%)
1. Com meu salário consigo satisfazer plenamente minhas necessidades alimentares.	12,5	25	37,5	12,5	12,5
2. Com o que ganho, consigo satisfazer minhas necessidades de moradia com conforto e dignidade.	50	12,5			37,5
3. Quando me dirijo a minha casa, deixo no trabalho as preocupações relacionadas ao mesmo, por isso consigo descansar e ter uma boa noite de sono.	12,5			25	62,5
4. Meus rendimentos me proporcionam a satisfação de minhas necessidades de vestuário, medicamentos e produtos de higiene pessoal que necessito.	12,5		12,5	50	25
5. Com meu salário consigo pagar em dia minhas contas de água, luz e telefone.				37,5	62,5

Fonte: Dados retirados da pesquisa

#### 4.2.2.2 Necessidades de Segurança

Para a análise das necessidades de segurança foram questionados os servidores quanto às suas necessidades de estabilidade, de risco de acidentes internos e externos, do plano de benefícios médicos e do ambiente de trabalho.

Quanto à satisfação das necessidades de segurança os dados analisados apresentaram-se da seguinte forma: Quando questionados quanto à estabilidade no emprego 62,5% dos entrevistados responderam que concordavam totalmente com a afirmação, enquanto 37,5% discordaram totalmente. Os dados apresentados quanto à estabilidade contrariam a lógica, já que conforme mencionado nesta pesquisa apenas um dos servidores questionados possui estabilidade garantida. As necessidades médico-hospitalares e o ambiente de trabalho tiveram resultados idênticos, 50% dos entrevistados se mostraram satisfeitos quanto a estas

necessidades, enquanto o restante do grupo ficou dividido quanto as suas opiniões. Quando questionados quanto ao trajeto para chegar ao trabalho, 50% dos entrevistados concordaram parcialmente que o percurso é seguro, somado aos 12,5% que responderam que concordavam totalmente, pode-se dizer que o quesito possui um nível de satisfação bastante positivo. Dentre os itens deste grupo analisados o que apresentou resultado mais negativo foi o quesito risco de acidentes de trabalho, 62,5% responderam que discordam parcialmente quanto à possibilidade da não ocorrência de acidentes e 12,5% discordaram totalmente.

Analisando os dados positivos apresentados nos quesitos, estabilidade e assistência médico-hospitalar, atem-se para o que foi mencionado nesta pesquisa sobre as particularidades dos serviços públicos e como elas influenciam diretamente na motivação para o trabalho dos seus servidores. Segundo mencionado um dos fatores de motivação do serviço público é a estabilidade e o amplo plano de benefícios que normalmente o cargo público oferece.

Já com relação ao quesito acidentes de trabalho, que apresentou os dados mais negativos, pode-se deduzir que a instituição não possui um plano de prevenção de acidentes e isso acaba sendo um fator de geração de insatisfação.

Os dados analisados estão relacionados na tabela abaixo:

AFIRMAÇÕES	DT (%)	DP (%)	NDNC (%)	CP (%)	CT (%)
6. Meu contrato de trabalho me satisfaz quanto a garantias de estabilidade.	37,5				62,5
7. Meu ambiente de trabalho não oferece riscos de acidentes.	12,5	62,5		12,5	12,5
8. Sinto-me seguro(a) quanto as minhas necessidades de assistência médica-hospitalar.		25	12,5	12,5	50
9. Trabalho num ambiente espaçoso e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável.		25	12,5	12,5	50
10. O trajeto que percorro para chegar ao meu trabalho é seguro.		25	12,5	50	12,5

Fonte: Dados retirados da pesquisa

#### 4.2.2.3 Necessidades Sociais

Para a análise das necessidades sociais os servidores foram questionados quanto às suas necessidades de pertencimento ao grupo, relacionamento com colegas e superiores, afeição.

Os dados apresentados em relação às necessidades sociais apresentam uma predominância de semelhança maior nas respostas, tornando-se desnecessário comentá-las separadamente. Quanto ao relacionamento com os colegas, 87,5% mostraram-se satisfeitos, já com relação à aceitação pelos colegas e pelos superiores 50% demonstraram satisfação e quanto ao relacionamento harmonioso com os superiores e a afeição pela instituição 62,5% deram a mesma resposta.

Diante dos dados apresentados, constata-se que, com relação às necessidades sociais, o grupo de servidores apresenta um nível de satisfação mais elevado em relação aos outros níveis, até porque ele independe de questões financeiras diretamente. Fazendo-se uma relação com os níveis de necessidades inferiores analisados, pode-se presumir que, diante da impossibilidade de se satisfazer totalmente estas necessidades, que para serem supridas dependem dos baixos salários recebidos, os servidores buscam a satisfação das suas necessidades de nível superior, que estão mais relacionadas às relações e a aceitação ao grupo.

Os dados analisados estão relacionados na tabela abaixo:

AFIRMAÇÕES	DT (%)	DP (%)	NDNC (%)	CP (%)	CT (%)
11. Mantenho um relacionamento harmonioso com meus colegas de trabalho.				12,5	87,5
12. Sou bem aceito pelos meus colegas de trabalho.		12,5		37,5	50
13. Mantenho um relacionamento harmonioso com meus superiores.		25		12,5	62,5
14. Sou bem aceito por meus superiores.		12,5	12,5	25	50
15. O que me incentiva no trabalho é a afeição que tenho pela instituição.		25	12,5		62,5

Fonte: Dados retirados da pesquisa

#### 4.2.2.4 Necessidades de Estima

Para a análise das necessidades de estima os servidores foram questionados quanto às suas necessidades de reconhecimento, status, respeito próprio e valorização.

Quanto às necessidades de estima 100% dos entrevistados responderam que desenvolvem suas responsabilidades com entusiasmo e eficiência quando seus trabalhos são reconhecidos em função os seus méritos, o que demonstra que eles gostam de ser reconhecidos no trabalho. Quando questionados quanto ao

reconhecimento da comunidade escolar, 50% concordaram totalmente e 37,5% concordaram parcialmente quanto ao reconhecimento, já quanto à valorização da sua atividade pelo grupo de professores 50% concordaram totalmente, enquanto que o reconhecimento pelo grupo de alunos obteve um índice de 62,5% de aprovação. Quanto ao status que o trabalho propicia para os entrevistados, 50% deles discordaram totalmente da afirmação e 12,5% discordaram parcialmente, deixando a entender que esta necessidade não é suprida.

O fato de 100% dos entrevistados responderem positivamente quanto ao reconhecimento de seus trabalhos em função dos seus méritos, reforça a teoria mencionada nesta pesquisa, sobre os incentivos motivacionais que impulsionam as pessoas. Isso é uma demonstração de que na organização usa-se esta aplicação prática desta realidade organizacional, ou seja, o reconhecimento público do bom desempenho e alcance de resultados, e que o resultado deste recurso é um fator de motivação.

O fator status que o trabalho propicia apresentou o maior índice de insatisfação deste grupo. Este resultado se deve pela característica das atividades da função e é um resultado que já era esperado. Mesmo assim 37,5% dos entrevistados mostraram-se satisfeitos quanto ao quesito, isso se pode justificar, fazendo uma relação com a afirmativa que questiona a afeição e estima pela instituição, quando 62,5% se posicionaram positivamente. Assim, presume-se que o status é gerado em função de atuar na instituição e não pelas atividades desenvolvidas.

Os dados analisados estão relacionados na tabela abaixo:

AFIRMAÇÕES	DT (%)	DP (%)	NDNC (%)	CP (%)	CT (%)
16. O que me incentiva e estimula o meu desempenho, é o reconhecimento da comunidade escolar.		12,5		37,5	50
17. O que me incentiva e estimula o meu desempenho, é o status que meu trabalho me propicia.	50	12,5			37,5
18. Sou respeitado(a) pelo que faço.			12,5	37,5	50
19. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é sentir que sou valorizado pelo grupo de alunos da escola.		25	12,5		62,5
20. O que me incentiva e estimula o meu desempenho é sentir que sou valorizado pelo grupo de professores da escola.	12,5	12,5	25		50
21. Desenvolvo minhas responsabilidades com entusiasmo e eficiência quando me conferem reconhecimento em função dos meus méritos.					100

Fonte: Dados retirados da pesquisa

#### 4.2.2.5 Necessidades de Auto-realização

Para a análise das necessidades de auto-realização os servidores foram questionados quanto às suas necessidades de testar suas capacidades, acesso a resultados, crescimento profissional, autonomia, desenvolvimento do potencial e emprego de conhecimentos.

Quanto às necessidades de auto-realização, 87% dos entrevistados demonstraram resultado positivo quanto à oportunidade de testar sua capacidade e ter acesso ao resultado das suas atividades. 50% concordaram totalmente que conseguem empregar todos os seus conhecimentos no trabalho, 25% concordaram parcialmente e 25% discordaram totalmente. 37,5% Concordaram totalmente e 62,5% concordaram parcialmente, que conseguem desenvolver todo o seu potencial de trabalho. Quanto à liberdade para experimentar e autoridade para inovar, 25% concordaram totalmente, 37,5% concordaram parcialmente, 25% não concordaram nem discordaram e 12,5% discordaram totalmente afirmação. Quanto à oportunidade de crescimento profissional houve uma divisão de opiniões, assim, estes fatores não apresentam aporte suficiente para conclusões.

No geral os dados apresentados no grupo relacionado à auto-realização se mostram positivos e indicam que os trabalhadores possuem autonomia para desenvolver suas atividades empregando seu potencial e seu conhecimento. Se analisarmos o grau de escolaridade dos servidores, onde 62,5% não concluíram o ensino médio, também se pode presumir que o cargo não exige um grande nível de conhecimento. Os dados também fazem uma co-relação com o perfil dos entrevistados quanto ao nível de escolaridade, quando informam que 25% dos entrevistados não conseguem empregar seus conhecimentos, exatamente a mesma porcentagem de entrevistados com graduação. Isso se deve ao fato das atividades desenvolvidas não exigirem um alto grau de conhecimento.

Mesmo apresentando um nível de satisfação positivo, quando questionado individualmente o grupo relacionado à auto-realização, percebe-se que os dados se contradizem com aos dados apresentados quanto às necessidades fisiológicas, já que se entende que a auto-realização dificilmente pode ser atingida nos níveis apresentados, quando se sabe que há um nível expressivo de insatisfação quanto às necessidades fisiológicas, como alimentação e moradia, por exemplo. Conforme

mencionado nesta pesquisa, Maslow afirmava que, a tendência é que somente se não houver obstáculos, o ser humano progride na hierarquia até ao topo.

Os dados analisados estão relacionados na tabela abaixo:

AFIRMAÇÕES	DT (%)	DP (%)	NDNC (%)	CP (%)	CT (%)
22. O que me incentiva e estimula o meu desempenho é a oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.			12,5		87,5
23. Percebo que tenho oportunidades de crescimento profissional.	12,5	37,5	25	12,5	12,5
24. Tenho liberdade para experimentar e autoridade para inovar.	12,5		25	37,5	25
25. Consigo desenvolver todo o meu potencial de trabalho.				62,5	37,5
26. Consigo empregar todos meus conhecimentos no meu trabalho.	25			25	50

Fonte: Dados retirados da pesquisa

#### 4.2.2.6 Caracterização Geral

Nas duas afirmações a seguir os servidores foram questionados de uma forma generalizada quanto à satisfação das suas necessidades e o seu nível de motivação.

Quanto às duas afirmativas da pesquisa não se pôde comprovar uma relação com as respostas apresentadas nas demais questões relacionadas às necessidades da teoria de Maslow, conforme mencionaremos a seguir.

Quando questionados se de um modo geral com seu trabalho os entrevistados conseguiam suprir todas as suas necessidades, 25% concordaram totalmente, 50% concordaram parcialmente e 25% discordaram totalmente da afirmação. Analisando estas respostas pode-se concluir um resultado positivo quanto à satisfação das necessidades destes. No entanto os dados se contradizem, pois, conforme mencionado na análise do índice de satisfação das necessidades de níveis inferiores, constatou-se que existem índices de insatisfação, principalmente nos quesitos alimentação, moradia, índice de acidentes, status, etc.

Quando questionados se se sentiam motivados para o trabalho, 50% concordaram totalmente e 37,5 concordaram parcialmente com a afirmativa, concluindo-se que o grupo está razoavelmente motivado. Se nossa análise fosse restrita a este quesito questionado, seria correto afirmar que os servidores

apresentam um razoável nível de motivação, no entanto conforme já mencionado os dados se contradizem, já que o restante da pesquisa mostrou que há um nível significativo de insatisfação, principalmente quanto às necessidades fisiológicas.

Isso reforça a colocação já mencionada quando se presumiu que, diante da impossibilidade da satisfação das necessidades inferiores (satisfação externa), que estão relacionadas diretamente aos baixos salários, os servidores buscam a satisfação das suas necessidades de nível superior (satisfação interna), que estão mais relacionadas às relações, à aceitação ao grupo e a auto-realização.

Desta forma, pode-se dizer que mesmo que as duas afirmações generalizadas apresentaram níveis positivos quanto à satisfação das necessidades e a motivação dos servidores, não é correto afirmar que elas sejam indicadores confiáveis, já que no restante do estudo os dados apresentaram uma realidade diferente.

Os dados analisados estão relacionados na tabela abaixo:

AFIRMAÇÕES	DT (%)	DP (%)	NDNC (%)	CP (%)	CT (%)
27. De um modo geral, posso dizer que com meu trabalho consigo suprir todas as minhas necessidades.	25			50	25
28. Posso afirmar que me sinto motivado(a) para o trabalho.	12,5			37,5	50

Fonte: Dados retirados da pesquisa



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme mencionado nesta pesquisa, não existem comportamentos característicos que reflitam motivação. Cada pessoa demonstra este estado de forma diferente. Isso foi constatado nesta pesquisa, onde pessoas com perfis semelhantes apresentaram posições totalmente contrárias quanto à satisfação das suas necessidades.

O objetivo desta pesquisa foi analisar o nível de motivação dos servidores da Escola Senador Alberto Pasqualini da cidade de Novo Hamburgo (RS).

Para atender o objetivo proposto neste estudo, inicialmente foi feito um apanhado teórico com o objetivo de adquirir conhecimentos sobre o tema. Foram levantados os principais conceitos de motivação, motivação no serviço público e algumas teorias sobre motivação, sendo dada maior ênfase a teoria das necessidades de Maslow, que serviu de base para o estudo de caso do presente trabalho.

A pesquisa apresentada é um estudo de caso, do tipo descritiva e de natureza predominante qualitativa. O estudo de caso foi realizado através de um questionário respondido por todos os oito servidores dos setores de apoio, manutenção e infraestrutura, da unidade de estudo mencionada acima. O questionário foi dividido em duas partes, onde na primeira os servidores foram analisados quanto aos cinco grupos de fatores de satisfação apresentados na hierarquia das necessidades de Maslow. Na segunda parte, foi feito um levantamento do perfil dos servidores.

O atendimento dos objetivos propostos foi concretizado pela associação da teoria com o estudo de caso mencionado.

Diante da análise dos dados coletados e analisados nesta pesquisa, concluiu-se em resposta ao objetivo geral desta pesquisa, que os servidores de apoio da Escola Estadual Senador Alberto Pasqualini, apresentam um baixo nível de satisfação de suas necessidades e conseqüentemente apresentam um baixo nível de motivação no trabalho.

O estudo apontou que os maiores índices de insatisfação entre os servidores entrevistados estão relacionados aos quesitos alimentação, moradia, risco de acidentes e status profissional.

O fato dos servidores não conseguirem satisfazer suas necessidades fisiológicas pode ser um indicador do giro de funcionários no cargo, já que conforme apresentado no perfil dos entrevistados, 62,5% trabalham na instituição a menos de três anos, principalmente porque o fato gerador são os baixos salários, fazendo assim com que os servidores usem o cargo como suporte até conseguir um trabalho melhor remunerado.

O baixo nível de satisfação apresentado pelos servidores também pode estar impactando diretamente no desenvolvimento das suas atividades, já que, segundo a teoria mencionada nesta pesquisa, trabalhadores motivados geram um maior rendimento profissional e a oferta de um serviço de melhor qualidade.

Os maiores índices de satisfação dos servidores detectados pelo estudo apontaram para a estabilidade, plano de benefícios, ambiente de trabalho, relacionamento com os colegas e superiores, afeição pela instituição, reconhecimento, valorização e auto-realização.

Também se constatou que os resultados apresentados pela pesquisa não seguiram plenamente aquilo previsto pela Teoria de Maslow, que foi usada na aplicação do estudo de caso. Segundo Maslow, as necessidades seriam supridas na forma crescente de satisfação, começando pelas necessidades fisiológicas, seguidas das de segurança, sociais, de estima e auto-realização, uma sucedendo a outra, até atingir o último grau da sua pirâmide, e que, as necessidades mais altas somente influenciariam o comportamento quando as necessidades mais baixas estivessem relativamente satisfeitas. Assim, segundo a sua colocação, as necessidades de segurança, manifestariam suas forças depois de estarem satisfeitas as necessidades fisiológicas, pois se posicionam um grau acima, e assim sucessivamente. Mas o resultado da pesquisa mostrou que a satisfação das necessidades dos entrevistados não obedeceu este critério. Pelo contrário, percebeu-se que como a satisfação das necessidades fisiológicas está diretamente relacionada ao salário recebido (satisfação externa), e estes se mostraram insuficientes para suprir todas as necessidades, os servidores passaram a dar maior relevância ao suprimento das necessidades dos graus acima da hierarquia de necessidades (satisfação interna), como estabilidade, plano de benefícios, ambiente de trabalho, relacionamento com os colegas e superiores, afeição pela instituição, reconhecimento, valorização e auto-realização. Bergamini (1997), já apontava para este fato, conforme mencionado nesta pesquisa, segundo ele diversos estudos

realizados após a divulgação da teoria, mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam estar em uma rígida hierarquia especial.

Outra contradição constatada, é que segundo Maslow os trabalhadores de níveis mais baixos tendem a preocupar-se mais com as necessidades de baixa ordem (fisiológicas e de segurança), e a pesquisa não constatou esta afirmação.

Ao mesmo tempo, foi possível confirmar com os dados analisados da pesquisa, que Maslow acertou quando ressaltou que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeira, mas também de respeito e atenção dos outros.

Pelos resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se também constatar que os trabalhadores gostam de ser reconhecidos pelo que fazem e de trabalhar em um ambiente de relacionamentos harmoniosos, tanto com colegas quanto com superiores.

Entre as limitações do estudo, deve-se ressaltar o curto espaço de tempo para a realização da mesma e o período em que ela foi executada, que é um período que no meu caso pessoal tenho uma sobrecarga de trabalho.

Outro ponto importante de ressaltar é que mesmo que se tenha garantido o anonimato dos entrevistados, pelo contexto da pesquisa e pela relação do pesquisador que atua na mesma organização dos entrevistados, algumas das respostas podem apresentar uma distorção da realidade.

Os entrevistados demonstraram que a recompensa financeira não é o fator principal da sua satisfação, e sim, demonstraram que outros fatores, como o reconhecimento, o ambiente e a afeição pela instituição, entre outros citados, influenciam diretamente na motivação do grupo.

Daí, a sugestão, de um estudo voltado para os gestores da instituição, verificando até que ponto estes gestores estão qualificados para lidar com o assunto e oferecerem as condições necessárias para que o trabalhador desenvolva suas atividades com motivação.

Outra sugestão seria realizar uma pesquisa qualitativa sobre os pontos de insatisfação para tentar verificar quais relações podem ser estabelecidas com estes pontos.

Seria interessante também estender o estudo com os demais setores de servidores e quadro de professores da instituição, fazendo uma comparação e checando se existe uma relação entre os resultados dos diversos setores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AFONSO, Ligia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados.** VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010

ARCHER, Earnest; SIEVERS, Burkard; ZALEZNIK, Abraham; LAWLER, Edward E. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional.** Brasília: CAPES: UAB, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

COELHO, Ricardo Correa. **O Público e o Privado na Gestão Pública.** Brasília: CAPES: UAB, 2009.

COLÉGIO ESTADUAL SENADOR ALBERTO PASQUALINI. **Regimento Escolar.** 2008.

CONTI, Juliana Aparecida. **Análise Motivacional em um Abatedouro de Aves.** FAC - Faculdade XV de Agosto. Socorro 2006. Disponível em [http://www.faculadexvdeagosto.edu.br/revista/revista\\_4/10%20%20Juliana%20Aparecida%20Conti.pdf](http://www.faculadexvdeagosto.edu.br/revista/revista_4/10%20%20Juliana%20Aparecida%20Conti.pdf). Acesso em 11 de fev. 2012.

DA SILVA, Antonio Jorge Serra. **Motivação nas Organizações públicas Federais: Estudo de Caso na Justiça Federal do Maranhão.** disponível em <http://pt.scribd.com/doc/9463561/Motivacao-nas-Organizacoes-Publicas>. Acesso em: 09 de mai. 2011.

FALLER, bruno César. **Motivação no Serviço Público.** Porto Alegre, 2004. Monografia (Dissertação de Mestrado Profissional), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

GALHANAS, Carla Regina Gouveia. **A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública.** Lisboa, 2009. Monografia (Mestrado em Ciências Empresariais), Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: 1. Ed.** São Paulo: Atlas, 2007

HOUSTON, Jean. **A redescoberta do potencial humano**: São Paulo, SP: Cultrix, 1992.

KAKO, Akikazu; SAITO, Junai; SAKAMOTO, Shozo. **Motivação humana**: um fator-chave para o gerenciamento . [3. ed.] São Paulo, SP: Gente, 1994.

KUHN, Diva Walzer. **Origem e História do Colégio Senador Alberto Pasqualini**. Novo Hamburgo, 2011.

LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário Luft**. 20 ed. São Paulo: Ática, 2002.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

MASLOW, Abraham Harold. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2000.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia Científica**: planejamento e técnicas de pesquisa: uma visão holística do conhecimento humano. São Paulo, LTR, 2000.

PINHEIRO, Ivan Antônio. **Do Projeto à Monografia de Conclusão de Curso**: 2010.

PINHEIRO, Ivan Antônio. **Elementos Estruturais de Um Trabalho Acadêmico**: 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Manual de Metodologia Científica**. 3.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2006.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do Trabalho Científico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2010

RODRIGUES, Weslei Alves. **A Influência das Metas e Recompensas na Motivação: Um Estudo no Setor Público Mineiro**. Belo Horizonte, 2009. Dissertação do Curso de Mestrado em Administração. Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

STEFFEN, Anelise. **Fatores Motivacionais no Trabalho da Equipe de Enfermagem em um Pronto Atendimento do Vele do Sinos**. Novo Hamburgo, 2008. Monografia. Curso de Pós Graduação em Gestão em Serviço de Saúde. FEEVALE.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo, SP: Saraiva, 1999.

## ANEXOS

### **ANEXO A – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO NOS ENTREVISTADOS DA PESQUISA**

QUESTIONÁRIO DE VERIFICAÇÃO DO GRAU DE MOTIVAÇÃO, SEGUNDO A TEORIA DE MASLOW, DOS SERVIDORES DE APOIO, DOS SETORES DE MANUTENÇÃO E INFRAESTRUTURA, DO COLÉGIO ESTADUAL SENADOR ALBERTO PASQUALIN DE NOVO HAMBURGO/RS.

Este é um questionário sobre motivação individual. Nele você encontrará vinte e oito afirmações, cada uma com cinco sugestões, onde você vai poder concordar ou discordar da afirmativa, seja de forma parcial ou total. Você vai escolher uma das respostas, a que mais se referir a sua realidade **no seu trabalho**. Em função de garantir o anonimato, e para que você tenha maior liberdade nas respostas, não há necessidade de se identificar. Depois de respondido o questionário, coloque-o na urna. Então responda:

- ( 1 ) Se você discorda totalmente.
- ( 2 ) Se você discorda parcialmente.
- ( 3 ) Se você não discorda nem concorda.
- ( 4 ) Se você concorda parcialmente
- ( 5 ) Se você concorda totalmente.

#### AFIRMAÇÕES:

1. ( ) Com meu salário consigo satisfazer plenamente minhas necessidades alimentares.
2. ( ) Consigo desenvolver todo o meu potencial de trabalho.
3. ( ) Quando me dirijo a minha casa, deixo no trabalho as preocupações relacionadas ao mesmo, por isso consigo descansar e ter uma boa noite de sono.
4. ( ) Percebo que tenho oportunidades de crescimento profissional.
5. ( ) Com meu salário consigo pagar em dia minhas contas de água, luz e telefone.
6. ( ) Meu contrato de trabalho me satisfaz quanto a garantias de estabilidade.
7. ( ) Sou bem aceito pelos meus colegas de trabalho.
8. ( ) Sinto-me seguro(a) quanto as minhas necessidades de assistência médica-hospitalar.
9. ( ) Trabalho num ambiente espaçoso e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável.
10. ( ) O que me incentiva e estimula o meu desempenho é sentir que sou valorizado pelo grupo de professores da escola.

11. ( ) Mantenho um relacionamento harmonioso com meus colegas de trabalho.
12. ( ) Meu ambiente de trabalho não oferece riscos de acidentes.
13. ( ) Mantenho um relacionamento harmonioso com meus superiores.
14. ( ) Sou respeitado(a) pelo que faço.
15. ( ) O que me incentiva no trabalho é a afeição que tenho pela instituição.
16. ( ) O que me incentiva e estimula o meu desempenho, é o reconhecimento da comunidade escolar.
17. ( ) Tenho liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
18. ( ) Sou bem aceito por meus superiores.
19. ( ) O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é sentir que sou valorizado pelo grupo de alunos da escola.
20. ( ) O trajeto que percorro para chegar ao meu trabalho é seguro.
21. ( ) Desenvolvo minhas responsabilidades com entusiasmo e eficiência quando me conferem reconhecimento em função dos meus méritos.
22. ( ) O que me incentiva e estimula o meu desempenho é a oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.
23. ( ) Meus rendimentos me proporcionam a satisfação de minhas necessidades de vestuário, medicamentos e produtos de higiene pessoal que necessito.
24. ( ) O que me incentiva e estimula o meu desempenho, é o status que meu trabalho me propicia.
25. ( ) Com o que ganho, consigo satisfazer minhas necessidades de moradia com conforto e dignidade.
26. ( ) Consigo empregar todos meus conhecimentos no meu trabalho.
27. ( ) De um modo geral, posso dizer que com meu trabalho consigo suprir todas as minhas necessidades.
28. ( ) Posso afirmar que me sinto motivado(a) para o trabalho.

Perfil do entrevistado:

Sexo: ( ) Masculino. ( ) Feminino.

Faixa etária: ( ) Entre 20 e 30 anos.

( ) Entre 30 e 40 anos.

( ) Entre 40 e 50 anos

( ) Mais de 50 anos.

Faixa de renda (R\$): ( ) 650,00 à 850,00

( ) 850,00 à 1.050,00

( ) 1.050,00 à 1.250,00

( ) Mais de 1.250,00

Tempo de serviço: ( ) zero à 3 anos

( ) 3 à 6 anos

( ) 6 à 9 anos

( ) Mais de 9 anos.



Grau de escolaridade: ( ) Ensino Fundamental. ( ) Ensino médio incompleto. ( ) Ensino médio completo. ( ) Superior incompleto. ( ) Superior completo.

Obrigado pela sua participação.