



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
(Modalidade à Distância)**



Marcos Dias Fagundes

UMA AMOSTRA DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

**Porto Alegre
2012**

Marcos Dias Fagundes

UMA AMOSTRA DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva

**Porto Alegre
2012**

Marcos Dias Fagundes

UMA AMOSTRA DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

Nota de monografia

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. – Instituição

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a minha esposa, Gisele de Paula da Silva, por seu apoio incondicional, pela ajuda e paciência, pois sempre acreditou em mim e, apesar das circunstâncias mostrarem o contrário, manteve a fé.

RESUMO

Esta monografia analisa a motivação dos Servidores Analista de Tecnologia da Informação e Técnico em Tecnologia da informação lotados na Universidade Federal do Pampa, elegendo como parâmetro norteador a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. A pesquisa bibliográfica embasa a pesquisa de campo, identificando e distinguindo os fatores higiênicos e motivacionais, tais como remuneração e estilos de liderança, como exemplos daqueles; o reconhecimento e as atribuições do trabalho em si, como exemplos destes. Por meio de uma metodologia que une elementos de pesquisa em livros, trabalhos científicos, periódicos, aplica-se um questionário a uma amostra representativa da população em questão, e são apresentados resultados, que até certo ponto se mostraram satisfatórios do ponto de vista da baixa insatisfação, como a satisfação dos entrevistados em relação à sua vida profissional, mas em alguns quesitos mostrou resultados preocupantes e que podem vir a se tornar fatores geradores de não satisfação, esses resultados farão parte de um relatório que será enviado para a direção do Núcleo de tecnologia e Informação da Unipampa com a finalidade de auxiliar e ajudar a resolver este problema que está se iniciando.

Palavras-chave: Motivação, Fatores Higiênicos, Fatores Motivacionais, Herzberg.

RESUMEN

En esta monografía se analiza la motivación del servidor Analista de Tecnología de la Información y Técnico en Tecnologías de la Información trabajando en la Universidad Federal del Pampa, elegido como parámetro rector la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg. La investigación bibliográfica se basa la investigación de campo, identificar y distinguir entre los factores de higiene y de motivación, como los estilos de las remuneraciones y el liderazgo, Como ejemplos de los; el reconocimiento y las tareas de la propia obra, ejemplos de estos. Por medio de un método de unir elementos libros de investigación, científico, revistas, aplicar un cuestionario a una muestra representativa de la población en cuestión, y presenta los resultados, en cierta medida resultó satisfactoria desde el punto de vista de la insatisfacción bajo, como la satisfacción de los encuestados en relación a su vida profesional, pero mostró algunas de las preguntas inquietantes, y que pueden convertirse en factores que provocan el fracaso para satisfacer las, estos resultados será parte de un informe que se enviará a la dirección de Núcleo de Tecnología e Información de Unipampa a fin de ayudar a resolver este problema que está comenzando.

Palabras clave: Motivación, Factores de higiene, Factores motivacionales, Herzberg.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo Motivacional.....	17
Figura 2: Fatores higiênicos e motivacionais.....	21
Figura 3: Satisfação e Insatisfação.....	22

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Respostas totais quanto às instalações físicas.	34
Gráfico 2: Respostas totais quanto à remuneração.	35
Gráfico 3: Respostas totais quanto ao estilo de liderança.	36
Gráfico 4: Respostas totais quanto à política de treinamento.	37
Gráfico 5: Respostas totais quanto às relações interpessoais.	38
Gráfico 6: Respostas totais quanto à satisfação no trabalho.	39
Gráfico 7: Respostas totais quanto à realização pessoal (em termos percentuais).	40
Gráfico 8: Respostas totais quanto ao reconhecimento (em termos percentuais).	41
Gráfico 9: Respostas totais quanto ao progresso funcional.	42
Gráfico 10: Respostas totais quanto às responsabilidades.	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Números absolutos de cada cargo considerando-se o sexo.....	32
Tabela 2: Percentuais de cada cargo considerando-se o sexo.	32
Tabela 3: Respostas estratificadas quanto às instalações físicas.....	33
Tabela 4: Respostas estratificadas à remuneração.....	34
Tabela 5: Respostas estratificadas quanto à liderança.....	35
Tabela 6: Respostas estratificadas quanto ao treinamento.....	36
Tabela 7: Respostas estratificadas quanto às relações interpessoais.	38
Tabela 8: Respostas estratificadas quanto à satisfação no trabalho.....	39
Tabela 9: Respostas estratificadas quanto à satisfação no trabalho.....	40
Tabela 10: Respostas estratificadas quanto à satisfação no trabalho.....	41
Tabela 11: Respostas estratificadas quanto ao progresso funcional.....	42
Tabela 12: Respostas estratificadas quanto às responsabilidades funcionais.....	43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.2. Questão de pesquisa:	11
1.3. Objetivo geral:	11
1.4. Objetivos específicos:.....	11
1.5. Justificativa:.....	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 Motivação.....	15
2.2 Ciclo motivacional	17
2.3. Teoria da hierarquia das necessidades.....	18
2.4. Teoria da fixação de metas	19
2.5. Teoria da equidade	19
2.6. Teoria da expectativa	20
2.7. Teoria da autoeficácia	20
2.8. Teoria motivacional dos dois fatores	20
2.8.1. Fatores higiênicos	23
2.8.1.1. Salário	23
2.8.1.2. Benefícios Sociais.	24
2.8.1.3. Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.....	24
2.8.1.4. Treinamento.	25
2.8.1.5. Lideranças.....	25
2.8.2. Fatores motivacionais.....	26
2.8.2.1. O trabalho em si mesmo.	27
2.8.2.2. A Realização pessoal.	27
2.8.2.3. Reconhecimento do trabalho.....	28
2.8.2.4. A progressão funcional ou promoção.	28
2.8.2.5. Responsabilidade.....	29
3. MÉTODO.....	30
4. A PESQUISA.....	32
4.1. Análise dos resultados	33
4.2.1 Fatores higiênicos	33
4.2.1.1 Instalações físicas	33

4.2.1.2 Remuneração	34
4.2.1.3 Estilo de liderança	35
4.2.1.4 Política de treinamento	36
4.2.1.5 Relações interpessoais	37
4.2.2 Fatores motivacionais.....	39
4.2.2.1 Satisfação com o trabalho	39
4.2.2.2 Realização pessoal	40
4.2.2.3 Reconhecimento	41
4.2.2.4 Progresso funcional.....	41
4.2.2.5 Responsabilidades funcionais	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
6. REFERENCIAS.....	47

1. INTRODUÇÃO

Compreender o comportamento das pessoas tem sido um grande desafio dos estudiosos, gestores enfim, de todos que tem que lidar com pessoas. Entender o que diferencia um indivíduo do outro perpassa pela compreensão da motivação.

Diante disso toda vez que discutimos a motivação surgem uma série de questões, uma dela é porque algumas pessoas atingem determinadas metas com facilidade, outras têm mais dificuldades? Porque algumas pessoas conseguem o sucesso profissional, outros nem tanto? Porque algumas pessoas se motivam pra vida familiar e outros pra vida religiosa? A motivação perpassa todas as situações e todas as nossas vivencias.

Nesse sentido os órgãos públicos e empresas privadas necessitam se adequar às mudanças. Tendo em vista este aspecto, o presente trabalho de conclusão de curso intitulado “Uma amostra da satisfação no trabalho dos servidores de tecnologia da informação da Universidade Federal do Pampa” pretende expor as perspectivas da motivação para o trabalho dando ênfase às ambientações dos servidores públicos federal lotados nesta instituição.

Primeiramente, foram abordados aspectos teóricos referentes às principais teorias motivacionais que se subdividem em: Teoria da hierarquia das necessidades, Teoria da fixação de metas, Teoria da equidade, Teoria da expectativa, Teoria da autoeficácia e enfatizando a Teoria motivacional dos dois fatores. Assim, foram levantados os estudos e contribuições teóricas de vários autores reconhecidos sobre tudo no campo acadêmico, sob o ponto de vista de abrangência e pioneirismo, os de Abrahan Maslow e Frederick Herzberg.

No segundo momento, apresenta-se uma mostra dos resultados obtidos sobre os fatores higiênicos e motivacionais, que ilustrarão os sentimentos dos servidores em relação a sua instituição de trabalho e ao cargo ocupado, utilizando-se de tabelas e gráficos que indicaram o número absoluto e a origem da opinião.

Portanto houve a escolha de fazer o esse trabalho sobre Motivação na área da informática, por ser uma área que está em constante evolução, onde diariamente são inventadas e criadas novas tecnologias, novos conceitos, novos padrões e temos que estar sempre em constante aperfeiçoamento para não correremos o risco de ficarmos ultrapassados e conseqüentemente desinformados, essa constante evolu-

ção existente na informática pode fazer com que profissionais que não se atualizam ou que não tenham a oportunidade de se atualizar com a ajuda da organização onde atuam, ficando naturalmente com o passar do tempo desatualizado e acaba perdendo a motivação e produzindo cada vez menos gerando assim um problema para a organização onde atua.

1.2. Questão de pesquisa:

Qual o estado motivacional dos servidores que trabalham na área de Tecnologia da Informação na Universidade Federal do Pampa segundo a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg?

1.3. Objetivo geral:

O objetivo geral do trabalho será expor sobre os fatores ou os conjuntos de fatores que ajudam a elevar ou não a motivação dos servidores da área de tecnologia da Informação na Universidade Federal do Pampa abrangendo todas as unidades em que está presente.

1.4. Objetivos específicos:

- Realizar pesquisas bibliográficas de diversos autores para observar como é abordado o tema de Motivação;
- Construir um instrumento a partir destas teorias para coletar informações sobre a motivação dos profissionais da área de TI;
- Analisar os principais motivadores destes profissionais;
- Sugerir à organização técnicas e mudanças para aumentar a motivação dos profissionais.

1.5. Justificativa:

A justificativa para o desenvolvimento desse tema “Motivação” é de que as organizações não são estanques e que nesse mundo globalizado, diante da velocidade de informações e do crescimento contínuo da área de informática, há necessidade da busca incessante em investimentos na área tecnológica, mas principalmente na área de gestão humana, através da valorização das pessoas dentro da organização, do incentivo ao desenvolvimento de seus potenciais e de sua participação ativa como membro da organização, em outras palavras, de sua motivação, que será determinante para um maior comprometimento não apenas individual, do chefe, mas de toda a equipe de trabalho, para que se alcance a excelência, o sucesso da organização.

Por isso, é importante conhecer, identificar as necessidades e anseios dos servidores públicos e compatibilizá-los com sua atuação frente à vida. Ademais, motivação é um fenômeno contínuo nunca definitivamente resolvido para cada indivíduo.

A Unipampa é uma universidade federal nova, tem seis anos de existência, e por este motivo muitos problemas ainda não foram solucionados, como por exemplo, o espaço físico adequado para acomodar os servidores, a política de treinamentos, etc.

Este estudo se propôs a identificar quais são os principais fatores que são enfrentados diariamente pelos servidores e que pode causar a motivação, ou a falta de motivação na realização de suas atividades.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Mas afinal, o que é motivação? É ser feliz, é enxergar o mundo com outros olhos, é superar obstáculos, é conquistar resultados, é ser persistente, é acreditar nos seus sonhos, é o que?

Motivação segundo o dicionário é o ato de motivar; exposição de motivos ou causas; conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determina certo tipo de conduta em alguém. Sendo assim Motivação está intimamente ligado aos Motivos que segundo o dicionário é fato que levar uma pessoa a algum estado ou atividade. Diante destas definições podemos supor que motivação é muito mais do que imaginamos inicialmente, ou seja, é tudo isso e nada disso, talvez seja na realidade a origem de tudo isso. Robbins (2002, p. 151) define motivação “[...] como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.”. De acordo com Chiavenato (1994, p. 165) “[...] a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”.

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada [...] (SOTO, 2002, p. 118).

O ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha. Da compreensão dos fatores que determinam o processo de motivação das pessoas depende a eficácia das instituições; do entendimento da dinâmica motivacional que rege seus colaboradores surge à oportunidade das organizações intervirem no processo de gestão de pessoas, alinhando os desempenhos individuais aos objetivos organizacionais. Chiavenato (1994, p. 179) ressalta que a motivação é uma função gerencial; apesar de habitar o interior dos indivíduos, pode ser significativamente influenciada por fatores extrínsecos ou pelo próprio trabalho em si.

Segundo Stoner (1999, p. 322) conceitua motivação como: “Os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento do indivíduo.” Assim ele define motivação como um conjunto de fatores, mas Vianna (1999, p. 9) já caracteriza a ação de motivar como “[...] colocar o combustível mais poderoso dentro do cérebro dos seres humanos que fazem parte de nossa equipe.”.

Logo a motivação conforme os autores acima pode ser considerada um conjunto de fatores que dão suporte à ação de determinado indivíduo e é necessário despertar esses fatores nas pessoas que integram a equipe de trabalho, para que elas possam atuar motivadas, produtivas e satisfeitas.

Para Lawler III (2000, p.79) que ampliou o trabalho de Vroom, a motivação no trabalho é função da importância da recompensa e do grau que as recompensas estão vinculadas a um desempenho ou comportamento específico. As pessoas podem ser motivadas tanto pelas recompensas dadas pela organização quanto por recompensas intrínsecas que cada um dá a si próprio. Há uma grande motivação quando simultaneamente as pessoas realizam tarefas que lhes recompensam intrinsecamente, há um bom desempenho e há reconhecimento e dinheiro como recompensa. Este é o caminho para que as pessoas consigam satisfazer suas necessidades sob a ótica do trabalho.

A motivação no trabalho conforme Schermerhorn Jr.(1999) define como sendo as forças dentro de uma pessoa responsável pelo nível, direção e persistência de esforço despendido no trabalho. Nesta definição, o nível é a quantidade de esforço que a pessoa emprega, isto é, quão duro trabalha (por exemplo: muito ou pouco); a direção é o que a pessoa opta por fazer quando está em face de um grande número de alternativas possíveis (por exemplo: se vai empregar o esforço visando à qualidade ou à quantidade do produto); a persistência se refere há quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação (por exemplo: desiste se está difícil, ou continua tentando).

Para Nascimento (2008, 58), uma pessoa que não sente prazer no que faz não se sente bem consigo mesma, não determina o que quer e aonde pretende chegar, não consegue se motivar.

Portanto, se não conseguir se motivar, torna-se uma pessoa apática, passiva, sem objetivos, muitas vezes com uma expressão de tristeza e com características de fragilidade. A motivação é pessoal e intransferível, depende da personalidade de

cada um, devendo ser estimulada e trabalhada pelo ser humano todos os dias, pois é quase impossível permanecer todos os momentos em um nível motivacional elevado.

Conforme diversos autores que foram citados acima podemos observar as dificuldades de explicações teóricas sobre a motivação, mas não justifica o abandono da tentativa de compreensão desse fenômeno. Mais importante que entender porque a motivação ocorre é a constatação de que ela existe e que devemos encontrar formas de compreendê-la do ponto de vista das necessidades individuais e sociais, como um processo de interação entre o indivíduo e o meio. Essa compreensão talvez torne mais transparente o comportamento humano nos diversos contextos nos quais ocorre. Existem várias teorias de motivação humana, que podem nos ajudar a entender estas questões tão complexas com as quais o ser humano se depara e que as organizações públicas ou privadas enfrentam com grande desafio. Nas sessões abaixo abordaremos os traços principais destas teorias.

2.1 Motivação

O significado de motivação, nas palavras do dicionário eletrônico Houaiss, no sentido da psicologia, é o “conjunto de processos que dão ao comportamento uma intensidade, uma direção determinada e uma forma de desenvolvimento próprias da atividade individual”.

Partindo dessa definição, pode-se afirmar que a motivação determina, ou pelo menos influencia o comportamento.

Nos primórdios da Administração, pensava-se, na Abordagem Clássica da Administração proposta por Taylor e Fayol, que os únicos incentivos capazes de motivar o trabalhador seriam os benefícios salariais e materiais. Com a experiência de Hawthorne, provou-se que outros aspectos como as condições ambientais e a sinergia do grupo eram fatores importantes na motivação.

Com o advento das teorias humana e comportamental da administração, começou-se a pensar de uma nova maneira em que o homem motiva-se por recompensas sociais e simbólicas, até mais do que por recompensas materiais.

A Experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar que o pagamento ou recompensa salarial – mesmo quando efetuado em bases justas ou generosas – não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho. Elton Mayo e sua equipe passaram a chamar a atenção para uma nova teoria da motivação antagônica à do homo economicus: o ser humano é motivado, não por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais. (CHIAVENATO, 2000, p. 126)

Contudo, a motivação se dá de forma diferenciada de indivíduo para indivíduo, sendo um fator intrínseco à sua própria personalidade.

Cada pessoa possui motivos ou necessidades que condicionam seu comportamento e que são pessoais e individuais, pois são determinados por fatores que formam a personalidade, por traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas pela experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Ademais, cada pessoa pode sentir e perceber seus motivos e necessidades de maneira diferente, em diferentes épocas ou situações. (CHIAVENATO, 2006, p. 276)

No mesmo sentido, Bergamini (1989, p. 19) enuncia:

As pessoas evidenciam claramente terem interesses diferentes umas das outras. Consequentemente é razoável imaginar que não estejam fazendo as mesmas coisas pelas mesmas razões. É justamente dessa diversidade que advém a imensa riqueza e a principal fonte de entendimento do paradoxal fenômeno da motivação humana.

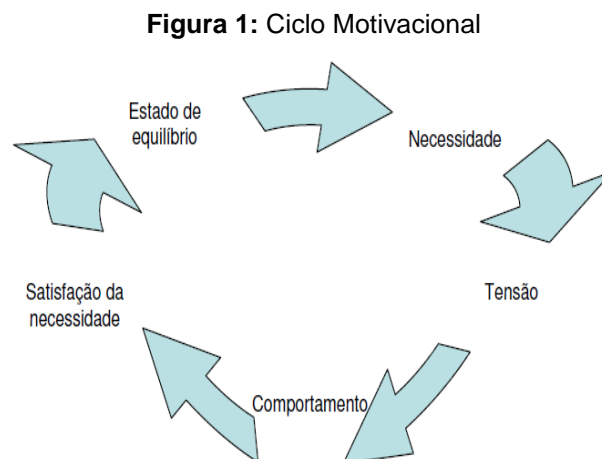
Carnegie (2002, p. 78) enumera alguns dos desejos comuns à maioria das pessoas, elegendo como a mais relevante o sentimento de importância individual, enfatizando ao declarar que “a vida de muitas pessoas provavelmente mudaria se alguém as fizesse sentir-se importantes”:

- saúde e preservação da vida;
- alimento;
- repouso;
- dinheiro e as coisas que o dinheiro pode proporcionar;

- vida futura;
- satisfação sexual;
- bem-estar dos filhos;
- sensação de importância.

Vários autores se destacaram no estudo da motivação, elaborando teorias tentando explicar os fatores que a determinam de uma forma geral para a grande maioria das pessoas, pois as necessidades das pessoas são basicamente semelhantes. Dentre essas teorias, podem ser citadas como exemplos a Teoria de Campo de Lewin, o Modelo Contingencial de Vroom, o Modelo de Expectância, a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg, sendo somente esta última a ser abordada oportunamente no desenvolvimento do presente trabalho.

2.2 Ciclo motivacional



FONTE: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

A satisfação das necessidades dá-se conforme a figura acima, onde o indivíduo parte de um estado de equilíbrio, fase em que não há desejo ou necessidade insatisfeita. Com o surgimento desta, vem em seguida o estado de tensão que força o indivíduo a ter um comportamento visando, no estágio seguinte, à satisfação des-

sa necessidade que o leva, conseqüentemente, a um novo estado de equilíbrio, repetindo-se o ciclo indefinidamente. Portanto, o ciclo motivacional é composto pelas cinco fases mencionadas.

Ocorre que nem sempre esse ciclo é completado, pois nem toda necessidade humana é contemplada com a respectiva satisfação. Nesse caso, podem ocorrer duas situações, a saber:

(1) Frustração da necessidade: o ciclo não se completa devido a alguma barreira, gerando um novo estado de tensão;

(2) Compensação da necessidade: neste caso existe também uma barreira que não permite a integralização do ciclo, mas a necessidade é compensada com um meio alternativo ou substituto.

2.3. Teoria da hierarquia das necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades faz parte das antigas teorias sobre motivação. Robbins (2005, p. 133) destaca que “podemos afirmar que a mais conhecida teoria sobre motivação é, a hierarquia das necessidades.” Maslow procurou explicar porque as pessoas são motivadas por necessidades específicas em determinados momentos. Por que uma pessoa muito tempo gastando energia, ocupando-se com segurança pessoal enquanto outras privilegiam a obtenção de estima? A procura da identificação das necessidades básicas que os indivíduos buscam satisfazer é a referencia de que a motivação é provocada por deficiência em uma ou mais necessidades ou grupos de necessidades.

A Hierarquia de Maslow, conhecida como Hierarquia das Necessidades, afirma a existência de cinco necessidades, que ocorrem em etapas crescentes, que são: fisiológicas, segurança, sociais, de autoestima e auto-realização.

2.4. Teoria da fixação de metas

Quando o ser humano estabelece metas específicas para a sua vida, é possível observar a ocorrência de um aumento de desempenho e se as metas estabelecidas forem complexas e aceitas como um desafio o resultado observado pode surpreender, com uma superação no desempenho, se comparadas com as metas fáceis.

A meta é aquilo que uma pessoa conscientemente deseja obter. Pode ser específica ou genérica. Existem quatro formas pelas quais as metas afetam o comportamento: na primeira forma, espera-se que as metas gerem comportamento específico. Na segunda forma, com o estabelecimento de uma meta a pessoa mobilizará maior esforço para a concretização desta e se concentrará no objetivo estabelecido. Na terceira, as metas aumentam a persistência, resultando em mais dedicação e tempo com o comportamento necessário para a execução do objetivo. Já na quarta forma é quando ocorre a escolha por estratégias e realização.

2.5. Teoria da equidade

Desenvolvida por Adams a teoria da equidade faz parte das teorias contemporâneas e relata que as pessoas são motivadas a alcançar igualdade ou justiça nas suas relações no ambiente organizacional. As pessoas são sensíveis à equidade, recompensas não equitativa gera tensão. As pessoas comparam as recompensas que recebem com suas contribuições; em seguida, comparam sua relação resultado-investimento com as relações de outras pessoas pertinentes. Se perceberem iniquidade tentarão restabelecer a equidade por meio de ações, como despendar menos esforços, reduzir a qualidade, faltar mais ao trabalho, distorcer as percepções de si ou dos outros ao abandonar seu emprego.

2.6. Teoria da expectativa

A teoria da expectativa faz parte das teorias contemporâneas e explica como as recompensas levam a determinados comportamentos, afirma basicamente que, para que se esforcem, as pessoas precisam acreditar que a energia empregada resultará em uma avaliação favorável que conduzirá ao reconhecimento e a recompensa no ambiente organizacional, estas podem ser traduzidas como fontes de satisfação, metas ou necessidades pessoais.

2.7. Teoria da autoeficácia

Nesta teoria podemos observar que o desempenho e a motivação são em grande parte determinados pelos valores das pessoas, ou seja, as crenças sobre o quanto elas podem ser eficientes. Se as pessoas acreditarem na capacidade de realizar tarefas, serão mobilizadas a canalizar todo o seu talento, potencial e energia para a consecução de objetivos. Nesta teoria é possível observar que as pessoas são possuidoras de habilidades para fazerem acontecer, da forma e com a dimensão que quiserem, não dando importância às limitações e aos impedimentos que possam estar presentes no tocante ao desempenho, considerados neste contexto como irrelevantes.

2.8. Teoria motivacional dos dois fatores

Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores que orientam o comportamento e chamou-os de fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores motivacionais ou intrínsecos.

Figura 2: Fatores higiênicos e motivacionais

FONTE: TORRES, Henderson Carvalho. Administração de recursos humanos. Disponível em <http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm>. Consulta em 15fev.2012.

Herzberg elaborou sua teoria fazendo perguntas a engenheiros e contadores sobre circunstâncias ou eventos em que cada um sentiu-se excepcionalmente bem no respectivo desempenho de suas atribuições, bem como sobre momentos em que se sentiram intensamente mal em seu trabalho. Isso fez chegar à conclusão de que existem fatores dissociados, uns ligados ao grau de insatisfação e outros, ao grau de satisfação, aos quais denominou fatores higiênicos e motivacionais, respectivamente.

Frederick Herzberg pedia aos trabalhadores para descrever situações nas quais se sentiam excepcionalmente bem e mal, com relação aos seus cargos. Suas constatações são conhecidas como Teoria da Motivação-Higiene. Herzberg concluiu que os fatores intrínsecos estão associados à satisfação no trabalho, ao passo que os extrínsecos estão associados à insatisfação. Consequentemente, características como política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário foram caracterizadas por Herzberg como fatores de higiene. Quando são adequados, os indivíduos não ficarão insatisfeitos; entretanto, tampouco ficarão satisfeitos. Ele acreditava que a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento são fatores de motivação, porque as pessoas os consideram intrinsecamente recompensadores. (SALGADO, 2005, p. 24)

Dessa citação, pode-se concluir que o que provoca satisfação é totalmente independente daquilo que provoca insatisfação.

Para a teoria dos dois fatores, insatisfação não é o oposto de satisfação; bem como o oposto de satisfação tampouco é a insatisfação. Na verdade, o oposto de

satisfação é a falta de satisfação, e o oposto de insatisfação é nenhuma insatisfação.

Quando os fatores higiênicos estão perfeitamente supridos, eles geram no empregado a ausência de insatisfação: eles não estão insatisfeitos, porém não se pode afirmar que estão satisfeitos. Isso leva a crer que há um ponto em um contínuum que é o ponto zero, ou seja, nem satisfação, nem insatisfação.

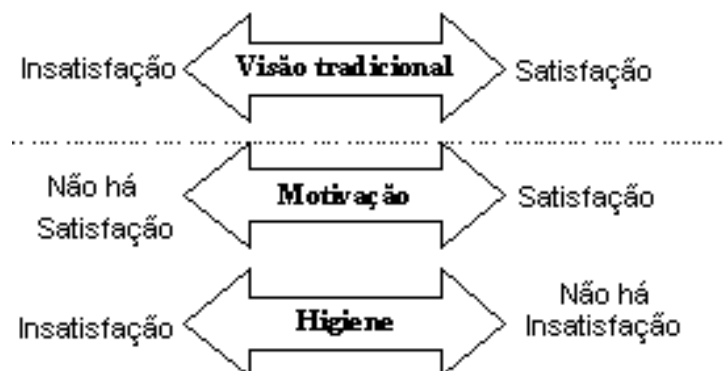
Contudo, o que promove a satisfação são os fatores motivacionais, aqueles intrínsecos ao indivíduo e ao cargo. Porém, se estes fatores não estão adequadamente realizados no trabalhador, eles geram a não satisfação, e não insatisfação.

Simplificando o que foi exposto aqui sobre o que pode gerar motivação, deduz-se que o ato motivacional que gera a satisfação é algo intrínseco ao trabalhador, não podendo ser oferecido por condições advindas do meio.

Entendido como um processo cujo início é detonado pelas necessidades e o fim consumado pela satisfação, inerentes ao ato motivacional e que correspondem a processos internos do próprio indivíduo, querer explicar a ação de alguém como algo fora dele mesmo parece uma esperança sem sentido. Vale repetir mais uma vez que ninguém pode motivar ninguém e isto parece inapelável. O fenômeno é intrínseco, muito embora possa servir-se de fatores extrínsecos como meios, mas simplesmente meios de se conseguir algo que é valorizado tão-somente por uma única pessoa e num momento dado. (BERGAMINI, 1989, p.110)

Tal discussão sobre satisfação e insatisfação verifica-se de forma sucinta e clara a partir da figura a seguir:

Figura 3: Satisfação e Insatisfação



FONTE: QUINAS, Alexandre. *Motivating for Performance*. Universidade de Coimbra. Disponível em <http://student.dei.uc.pt/~alex/ge/>. Consulta em 10 jan.2012.

Robbins (2005, p.135) relata que pesquisa realizada por Herzberg sugere que o oposto da satisfação não é a insatisfação, como normalmente se acredita, mas sim a não-satisfação e que o oposto da insatisfação é a não-insatisfação.

Bergamini (1990, p.124) reforça a Teoria dos Dois Fatores com a seguinte conclusão: "Isto esclarece porque muitas das iniciativas tomadas pelas empresas tidas como medidas em prol do empregado não surtiram efeitos tão benéficos como era de se esperar. Estava garantindo apenas fatores higiênicos e isso não é propiciar motivação".

2.8.1. Fatores higiênicos

Relacionados com as necessidades básicas do indivíduo no ambiente de trabalho. Visando atender essa necessidade as empresas buscam oferecer: adequadas condições de trabalho; remuneração adequada e paga na data correta, condizente com o mercado; equilíbrio interno na remuneração; padrões claros e estáveis de supervisão e organização; suficiência de informações; comunicação adequada e outros.

O fato de tais fatores estarem satisfeitos não significa que haja motivação, porém o seu não atendimento leva necessariamente à desmotivação.

2.8.1.1. Salário

Conforme Chiavenato (2004, p. 260), "O Salário é uma contrapartida pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca do dinheiro a pessoa empenha parte de si mesma durante determinado período de tempo."

O salário pode ser direto ou indireto. Mas somente salário direto será abordado neste trabalho, posto que o salário indireto seja também considerado benefícios sociais, mas este item deverá ter um estudo em separado. Salário direto é a retribui-

ção pelo serviço prestado, coincidindo, desta forma, com o conceito apresentado no parágrafo anterior.

2.8.1.2. Benefícios Sociais.

Os benefícios e serviços sociais são certas regalias e vantagens concedidas pelas instituições ou organizações e podem ser bastante diversificados, legais ou espontâneos, monetários ou não monetários, constituem uma importante ferramenta na gestão de recursos humanos, utilizada nas organizações atuais, visando a atrair e manter os profissionais competentes.

Podemos listar muitos exemplos de benefícios e serviços sociais: gratificações, seguro de vida, prêmios de produção, lazer, refeitório, cantina, transporte, estacionamento, 13º salário, férias, aposentadoria, adicionais, reembolsos e financiamentos, plano de empréstimos, assistência médico-hospitalar e odontológica, dentre outros.

2.8.1.3. Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

Para Chiavenato (2004, p. 431), “a higiene do trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.”

Portanto a higiene no trabalho pode ser considerada um conjunto de medidas preventivas relacionadas ao ambiente do trabalho, visando à redução de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. A higiene do trabalho disponibiliza as condições necessárias para preservar a saúde do trabalhador e cria uma ligação com a segurança no trabalho que, por sua vez, trata da prevenção de acidentes de trabalho, com o intuito de, igualmente, preservar a saúde e integridade do trabalhador.

A Qualidade de Vida no trabalho é considerada uma consequência da compreensão comprometida e abrangente das condições de vida no trabalho, incluindo

aspectos como bem-estar social, saúde, segurança e capacitação sendo uma poderosa arma de competitividade do mercado, melhorando o desempenho e a produtividade além do aumento da confiabilidade do cliente. Conforme Chiavenato (2004, p 448), “Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.”.

2.8.1.4. Treinamento.

Simplemente a palavra treinamento pode apresentar diferentes significados. No passado o termo treinamento era muito usado para adequar as pessoas aos seus cargos para desenvolver a força de trabalho da organização, agora na atualidade o conceito de treinamento mudou, foi ampliado, agora o treinamento serve para alavancar o desempenho no cargo ajudando a obter a excelência nas tarefas específicas do cargo que deverá ocupar. Mas o treinamento depende de todo um processo que roda antes, por exemplo, para definir quais os servidores da tecnologia da informação que será contemplado com um treinamento deve-se primeiramente realizar um diagnóstico das necessidades existentes para definir quem realmente precisa logo após definir o programa de treinamento depois a condução do programa de treinamento e por fim a avaliação do programa de treinamento.

2.8.1.5. Lideranças.

Este tema é muito interessante, pois há diferenças entre ser chefe e ser líder. O chefe é aquele que está descrito no organograma, ocupando uma função dentro da estrutura da organização. O líder nasce das necessidades do grupo, resultado da organização informal. Contudo, não há empecilho para que essas duas figuras sejam a mesma.

Wiel (2005, p. 63), “Líder é todo o indivíduo que, graças à sua personalidade, dirige um grupo social, com a participação espontânea dos seus membros.”. Portan-

to o autor deixou entendido que o servidor que quiser ser considerado líder terá de atender a esses dois requisitos.

Conforme Chiavenato (2006) classifica a liderança em três estilos básicos:

1 - Autocrática: apenas o líder toma as decisões sem nenhuma participação do grupo, determinando providências para a execução das tarefas e quais os empregados que irão realizá-las, elogiando ou criticando o resultado de forma pessoal;

2 - Liberal ou laissez-faire: total liberdade para a tomada de decisão por parte do grupo, com participação mínima do líder, que atua de forma apenas a sugerir, sem realizar tentativas de avaliar ou regular o curso das coisas, comentando apenas quando solicitado;

3 - Democrática: as decisões e diretrizes são debatidas pelo grupo com participação e incentivo do líder, que planeja as ações e provoca o debate para o aprimoramento de idéias; a divisão das tarefas e as pessoas que as executarão ficam a critério do grupo; o líder procura ser um membro do grupo; o líder é objetivo, estimulando o grupo com fatos, elogios ou críticas.

Mas o fato de haver três estilos básicos de liderança não significa dizer que um indivíduo que está na posição de líder seja sempre autocrático, democrático ou liberal. Pois cada pessoa comporta-se de forma diferente diante de situações diversas, podendo um líder assumir um ou outro estilo, dependendo das circunstâncias. No entanto, os traços da personalidade do líder podem ser caracterizados por elementos preponderantes de um dos três estilos básicos.

2.8.2. Fatores motivacionais

Esses fatores estão ligados aos aspectos psicológicos de reconhecimento, autoestima, auto-realização, entre outros. O fato de tais necessidades não se fazerem presentes não leva necessariamente à desmotivação, mas a ocorrência de reconhecimento sempre gera um estado de motivação positiva.

Segundo Herzberg, precisam ser oferecidos aos colaboradores níveis apropriados de fatores de motivação, uma vez, que fatores de higiene não promovem a motivação, não importando o quanto eles sejam favoráveis. A satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho são estruturas separadas, que não se relacionam entre si. Herzberg tem mantido sua influência levando à aplicação do enriquecimento do trabalho em muitos ambientes organizacionais.

2.8.2.1. O trabalho em si mesmo.

Muitos servidores realizam seus trabalhos sem se importar com o que ele representa para o todo da organização, com o valor que será oferecido ao cliente externo e que consequências provocará no meio interno ou externo à organização.

Conhecer o assunto, aprimorar-se, desenvolver-se, aprender e ensinar são atitudes enriquecedoras de cargos que, não raramente, são executados como se o fossem por máquinas, sem prazer ou desprazer.

Conhecer a visão, a missão e os valores da organização onde trabalha é de fundamental importância para que o trabalho seja realizado com mais dedicação, em outras palavras, com mais motivação.

2.8.2.2. A Realização pessoal.

Grande parte das nossas vidas passamos trabalhando, portanto, o local de trabalho é o ambiente onde buscamos a realização profissional, mas quando não encontramos podemos passar a viver de forma desmotivada por não estarmos felizes.

Quando trabalhamos com aquilo que gostamos permite estarmos em consonância consigo mesmo, além de ser uma fonte de prazer. Do contrário, haverá um conflito interno, provocado pela dissonância individual: mente e corpo em desacordo.

A realização pessoal muito tem a ver com o conteúdo do cargo. Há de se observar se o indivíduo é indicado para aquelas atribuições, pois a adequação é fundamental para o desempenho satisfatório das tarefas.

2.8.2.3. Reconhecimento do trabalho.

Se existe uma coisa que pode destruir uma organização ou empresa é a tão desejada motivação dos empregados é falta de reconhecimento no trabalho. O Trabalho não é apenas colocar o corpo a serviço das tarefas que operacionalizam a missão da empresa. Não bastam braços, pernas, gestos, posturas, deslocamentos dos trabalhadores. É muito mais que isso. Trabalhar requer investimento psicológico significativo que funde razão e afeto, entrelaça cognição e sentimento. O trabalho é um modo privilegiado de deixar a marca pessoal naquilo que se faz com zelo, arte e afeição. Mas, esse investimento psicológico individual nos ambientes de trabalho só se completa e assume significado pessoal pleno se ele vem acompanhado do reconhecimento profissional. É nele que mora um dos motores da motivação para o trabalho.

O ser humano necessita de um feedback daquilo que executa. Se o chefe elogiar, causa-lhe sensação de bem-estar e provoca-lhe ânimo para o trabalho. Do contrário, muitas vezes, a crítica é destrutiva. O trabalho que se realizou com boa vontade é rejeitado, ou simplesmente ignorado.

Quando uma tarefa é realizada de forma satisfatória, muito dificilmente recebe elogio do supervisor. No entanto, quando algo sai errado, não raramente sem o direito de explicação por parte do empregado, a crítica vem e soa-lhe em seu íntimo, causando desânimo e desmotivação.

2.8.2.4. A progressão funcional ou promoção.

Nas carreiras dos servidores públicos federais, estaduais e municipais existe a progressão funcional ou promoção, dentro de um plano de carreiras, é fruto de re-

conhecimento e valorização por parte da organização para com o trabalhador, resultante de um desenvolvimento pessoal através de sua experiência, produtividade e aprendizado.

Para Moschetti (2004), empresas têm implantado programas de avaliação combinados com planos de carreira, ressaltando que um bom plano de carreira pode ser vertical, horizontal ou, de preferência, ambos, à medida em que se der o desenvolvimento profissional do trabalhador.

2.8.2.5. Responsabilidade.

Quando o trabalhador tem responsabilidade que resultou 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.

O enriquecimento do cargo nitidamente configura-se um fator motivacional, pois refere-se 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.

Segundo Salgado (2005), a motivação deriva de fatores como responsabilidade, e os funcionários são motivados por metas específicas, desafiadoras e feedback.

3. MÉTODO

Após a revisão da literatura o referencial teórico escolhido para nortear a pesquisa concentra-se na teoria dos dois fatores de Herzberg ou teoria higiene-motivacional de atitudes no trabalho; modelo teórico construído pelo psicólogo Frederick Herzberg para abordar a motivação no trabalho.

Apesar de alguns autores a incluírem no grupo das antigas teorias da motivação, o modelo, em determinadas circunstâncias, mostra-se atual e suficiente para embasar estudos contemporâneos. Robbins (2005, p. 136) destaca a importância do modelo eleito chamando a atenção para o fato de que “[...] poucos são os executivos que não conhecem suas recomendações”. Saliencia ainda sua atualidade ao confirmar a contemporânea popularidade da verticalização das funções nas organizações. Gondim e Silva (2004, p.153) afirmam que a teoria dos dois fatores se distancia da ação ao passo que se esforça unicamente a identificar as necessidades (o conteúdo da motivação); o que é insuficiente para orientar a conduta humana.

No entanto, como o objetivo deste estudo é avaliar a motivação dos profissionais de tecnologia da informação – com base na percepção do servidor – se o mesmo é propício ou não ao surgimento da motivação no trabalho, a teoria elaborada por Herzberg mostra-se adequada e suficiente à proposta.

Herzberg sistematizou os fatores que se relacionam com a motivação no trabalho, bem como os fatores que contribuem para tornar menor a insatisfação no trabalho. A população-alvo do estudo foi diretamente abordada através de instrumento de pesquisa construído com base nesta teoria. A pesquisa será realizada no mês de fevereiro de 2012 com a participação 50 profissionais de informática de ambos os sexos e estão lotados no campus de Alegrete e mais 20 profissionais divididos em grupos de dois e estão localizados nas demais unidades da Unipampa.

Os tipos de pesquisa utilizados neste estudo são as pesquisas: bibliográfica, descritiva, que servirão de embasamento para um estudo de caso com análise dos dados quantitativa, pois este representa a parte principal do presente trabalho monográfico.

Nesta amostra, será aplicado um **questionário estruturado online** elaborado para investigar os elementos motivacionais apresentados nas teorias que constam na revisão da literatura.

O referido questionário será online e provavelmente será construído através da ferramenta de formulários do GoogleDocs pois a Unipampa é uma Universidade multicampi e está presente em 10 cidades do Rio Grande do Sul e assim ficará mais fácil o preenchimento deste pelos servidores de TI.

A análise quantitativa consiste no uso de técnicas matemáticas para o alcance de um resultado, considerando os dados obtidos, o que, no caso, se dará de forma estratificada; diferindo-se da análise qualitativa, pelo fato de esta considerar, uma a uma, os resultados obtidos, por exemplo, em entrevistas.

Gráficos e tabelas servirão de meio de demonstração para a análise quantitativa a ser realizada no intuito de conhecer as proporções dentre os indivíduos pesquisados em busca de definir tendências gerais.

4. A PESQUISA

As informações desta pesquisa foram obtidas através de um questionário elaborado levando em consideração a teoria dos dois fatores, e aplicado de forma online com o auxílio da ferramenta GoogleDocs, mas convém ressaltar que os valores encontrados poderão não refletir exatamente os números corretos, por razões diversas como o preenchimento imperfeito do formulário. Não obstante, pode-se afirmar seguramente que, se não for o reflexo exato, aproxima-se bastante, a ponto de considerarem-se verdadeiros os valores encontrados.

Abaixo segue uma amostra estratificada da população e está dividida em duas categorias, a saber: por sexo (homens e mulheres) e por cargo (técnicos e analistas).

Tabela 1: Números absolutos de cada cargo considerando-se o sexo.

Cargo	Sexo		Total
	Homens	Mulheres	
Técnicos em Tecnologia e Informação	15	1	16
Analistas em Tecnologia e Informação	29	8	37
Total	44	9	53

Fonte: Autor a partir de relatório do Recursos Humanos da Unipampa.

A tabela 2 representa as tabelas 1 em termos percentuais:

Tabela 2: Percentuais de cada cargo considerando-se o sexo.

Cargo	Sexo		Total (%)
	Homens	Mulheres	
Técnicos em Tecnologia e Informação	28,30	1,89	30,19
Analistas em Tecnologia e Informação	54,72	15,09	69,81
Total	83,02	16,98	100,00

Fonte: Autor a partir de relatório do Recursos Humanos da Unipampa.

Portanto, extrai-se que, no cargo de técnico, 28,30% de seus ocupantes são do sexo masculino, ao passo que 1,89% são do sexo feminino. Em se tratando do

cargo de analista, 54,72% são homens e 15,09%, mulheres. Portanto, se na população os números de servidores são aproximadamente os mesmos percentualmente para homens e mulheres, naturalmente a amostra a ser encontrada a seguir deverá naturalmente obedecer aos mesmos parâmetros.

4.1. Análise dos resultados

Os resultados desta pesquisa serão apresentados neste item, utilizando-se de tabelas, que indicarão o número absoluto e a origem da opinião, e os gráficos representarão percentualmente a opinião dos servidores no todo.

O questionário foi aplicado no período de 10 a 20 de março de 2012, e um modelo em branco consta como apêndice deste trabalho.

4.2.1 Fatores higiênicos

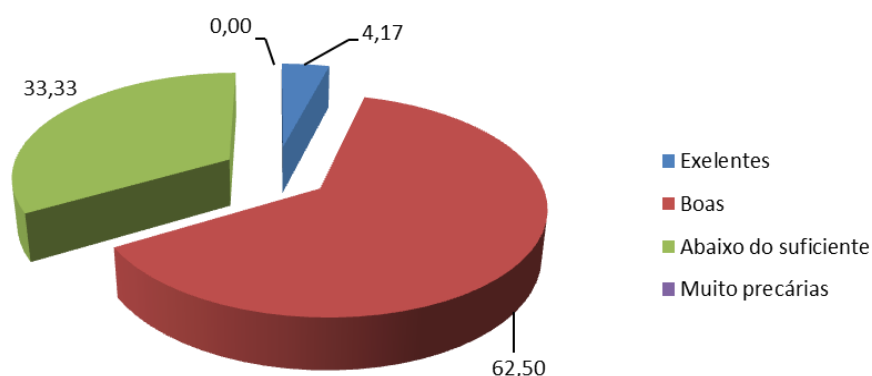
Trataremos a partir de agora dos fatores higiênicos, ou seja, fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho.

4.2.1.1 Instalações físicas

Tabela 3: Respostas estratificadas quanto às instalações físicas.

Instalações físicas	Analista		Técnico	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Excelentes	1	-	-	-
Boas	9	1	5	-
Abaixo do suficiente	6	1	1	-
Muito precárias	-	-	-	-

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Gráfico 1: Respostas totais quanto às instalações físicas.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

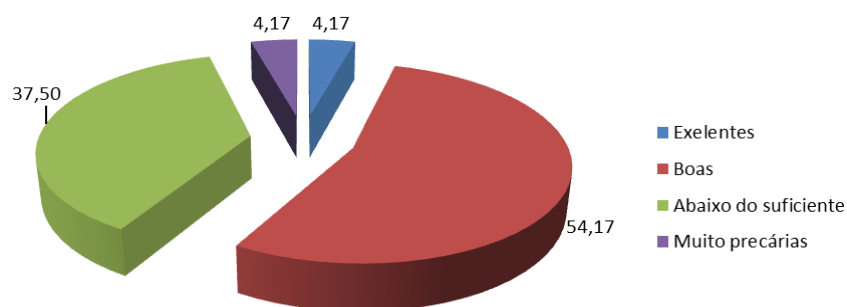
Vê-se claramente pelas respostas apresentadas, que a grande maioria dos servidores não considera as instalações físicas como fonte de insatisfação, embora ainda haja pessoas descontentes com este item, estas significam um terço do conjunto de servidores, considerando as instalações físicas abaixo do suficiente.

4.2.1.2 Remuneração

Tabela 4: Respostas estratificadas à remuneração.

Remuneração	Analista		Técnico	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Excelentes	1	-	-	-
Boas	9	1	3	-
Abaixo do suficiente	5	1	3	-
Muito precárias	1	-	-	-

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Gráfico 2: Respostas totais quanto à remuneração.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

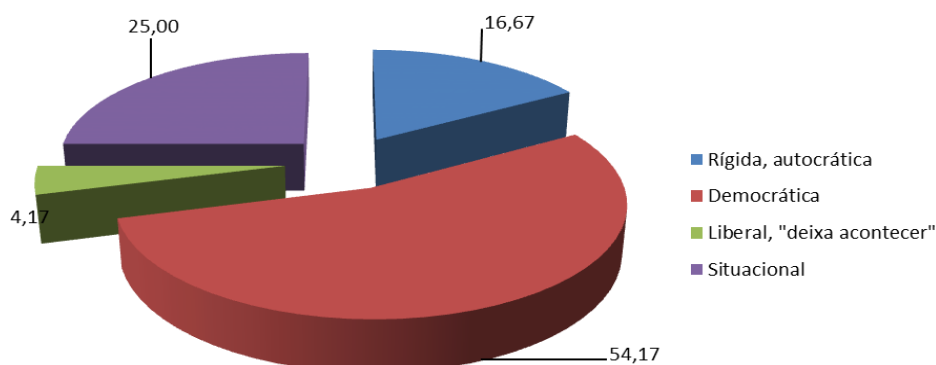
Assim como no caso das instalações físicas, o resultado quanto à remuneração dos servidores foi considerada, em sua maioria, boa ou excelente, mas a porcentagem de servidores que consideram a sua remuneração abaixo do suficiente passa de um terço do conjunto de servidores, portanto, gerando um índice muito preocupante e podemos afirmar que esse item constitui uma fonte de não satisfação.

4.2.1.3 Estilo de liderança

Tabela 5: Respostas estratificadas quanto à liderança.

Estilo de liderança	Analista		Técnico	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Rígida, autocrática	2	2	-	-
Democrática	9	-	4	-
Liberal, "deixa acontecer"	1	-	-	-
Situacional	4	-	2	-

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Gráfico 3: Respostas totais quanto ao estilo de liderança.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

As repostas quanto ao estilo de liderança ao qual está subordinado o pesquisado revelaram uma forte tendência a indicar que os servidores, de um modo geral, encontram mais traços democráticos em seus líderes, tendo este pensamento apresentado o resultado de 54,17% dos pesquisados.

Os que consideram seus líderes situacionais, ou seja, agem conforme se lhe apresentam as contingências, representou um total de 25%.

Mais próximo de uma liderança autoritária, rígida ou autocrática, foi a visão de 16,67% dos entrevistados, parcela considerável, posto que se trate de uma forma contraproducente e que provoca evasão a longo prazo.

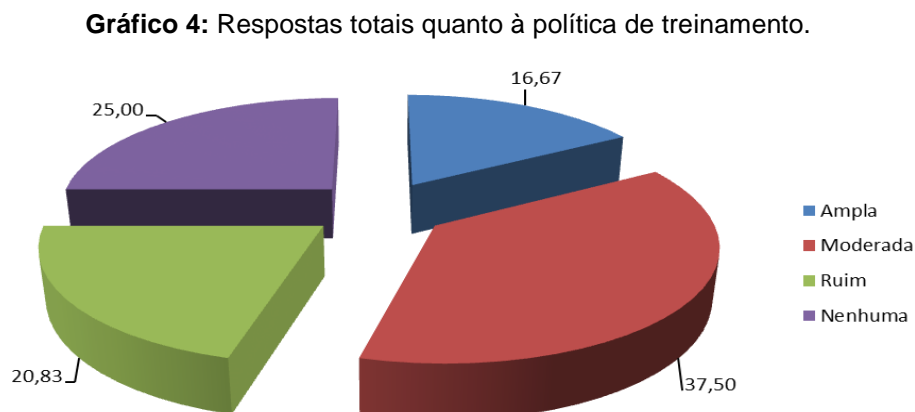
E por fim, 4,17% considera que o estilo de liderança de seus líderes é do tipo liberal, ou seja, deixa acontecer.

4.2.1.4 Política de treinamento

Tabela 6: Respostas estratificadas quanto ao treinamento.

Política de treinamento	Analista		Técnico	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Ampla	4	-	-	-
Moderada	5	1	3	-
Ruim	5	-	-	-
Nenhuma	2	1	3	-

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.



Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

As pessoas que responderam ao questionário variaram um pouco quanto à política de treinamento praticada na Universidade Federal do Pampa. Vê-se que 37,50% acredita que os treinamentos são oferecidos somente quando se apresentam imprescindíveis, ou seja, que a política de treinamento é realizada de forma moderada.

Somente 16,67% do total de questionários respondidos acham que a política de treinamento se dá de forma ampla, buscando capacitar o servidor para o exercício de suas atribuições.

Temos que considerar ainda os 20,83% dos servidores que creem que a política de treinamento na instituição seja ruim, considerando poucas as ações nesse sentido e os resultados são insuficientes.

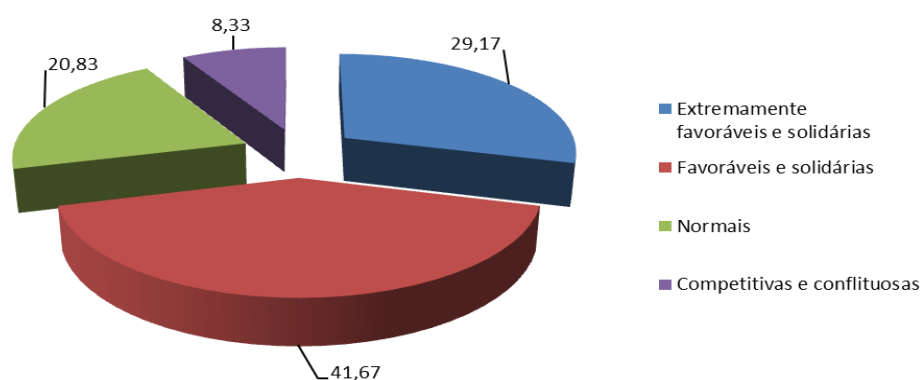
O critério que devemos atentar é de que não há nenhuma política de treinamento, atingindo 25% do conjunto de servidores, representando um quarto dos servidores, gerando mais um índice muito preocupante e podemos afirmar que esse item também constitui uma fonte de insatisfação.

4.2.1.5 Relações interpessoais

Tabela 7: Respostas estratificadas quanto às relações interpessoais.

Relações interpessoais	Analista		Técnico	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Extremamente favoráveis e solidárias	7	-	-	-
Favoráveis e solidárias	5	1	4	-
Normais	2	1	2	-
Competitivas e conflituosas	2	-	-	-

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Gráfico 5: Respostas totais quanto às relações interpessoais.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Variados foram os resultados apresentados no que toca às relações interpessoais na organização, predominando, como se pode verificar, certo contentamento dos servidores, tendo 41,67% deles considerando-as favoráveis e solidárias.

Os mais otimistas, que acreditam em relações extremamente solidárias e favoráveis, representam 29,17%; esta se aproxima em 8,34% dos que as veem indiferentes, normais, que totalizaram 20,83%.

Parcela reduzida, ou seja, 8,33% consideraram competitivas e conflituosas.

Vê-se, portanto, que não se constituem as relações interpessoais fatores insatisfacientes na organização pesquisada.

4.2.2 Fatores motivacionais

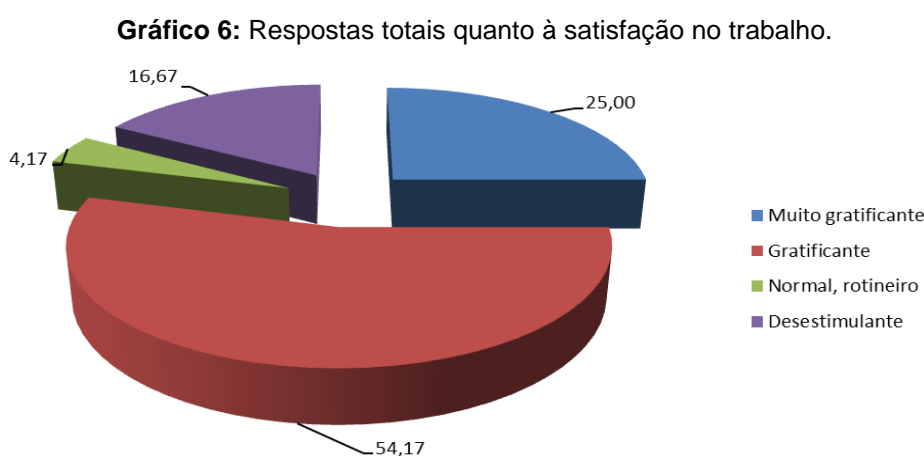
Tratar-se-á, nesta parte, a partir deste ponto, dos fatores que levam o indivíduo à motivação ou à falta dela, ou seja, fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa.

4.2.2.1 Satisfação com o trabalho

Tabela 8: Respostas estratificadas quanto à satisfação no trabalho.

Satisfação com o trabalho	Analista		Técnico	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Muito gratificante	6	-	-	-
Gratificante	6	1	6	-
Normal, rotineiro	1	-	-	-
Desestimulante	3	1	-	-

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.



Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Pouco mais da metade dos servidores, 54,17%, consideram-se satisfeitos com seus trabalhos, levando-se em conta somente a satisfação em si; 25,00% considera seu trabalho muito gratificante.

Noutras palavras, 79,17% estão indicando a presença de motivação para o trabalho, contra o restante, 20,84%, que vê seu trabalho como normal, rotineiro, 16,67%; além da reduzida parcela de 4,17% que considera seu trabalho desestimulante.

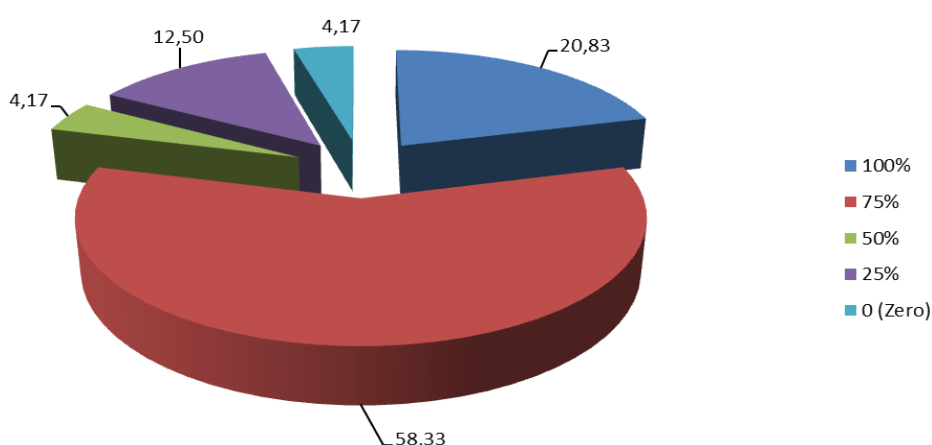
4.2.2.2 Realização pessoal

Tabela 9: Respostas estratificadas quanto à satisfação no trabalho.

Realização pessoal	Analista		Técnico	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
100%	5	-	-	-
75%	7	1	6	-
50%	1	-	-	-
25%	2	1	-	-
0 (Zero)	1	-	-	-

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Gráfico 7: Respostas totais quanto à realização pessoal (em termos percentuais).



Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

O nível de realização pessoal no exercício de atribuições dentro da organização demonstrou resultados que indicam a presença de elevada motivação, tendo em vista que acima de 50% de nível de realização profissional, situam-se 79,16% dos pesquisados.

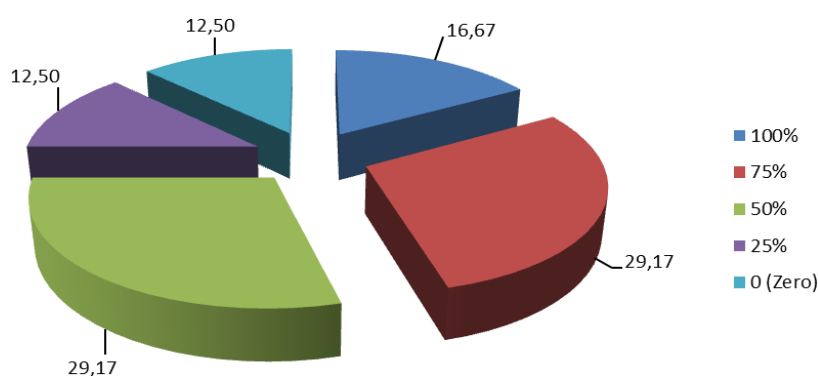
4.2.2.3 Reconhecimento

Tabela 10: Respostas estratificadas quanto à satisfação no trabalho.

Reconhecimento	Analista		Técnico	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
100%	4	-	-	-
75%	5	-	2	-
50%	4	1	2	-
25%	-	1	2	-
0 (Zero)	3	-	-	-

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Gráfico 8: Respostas totais quanto ao reconhecimento (em termos percentuais).



Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

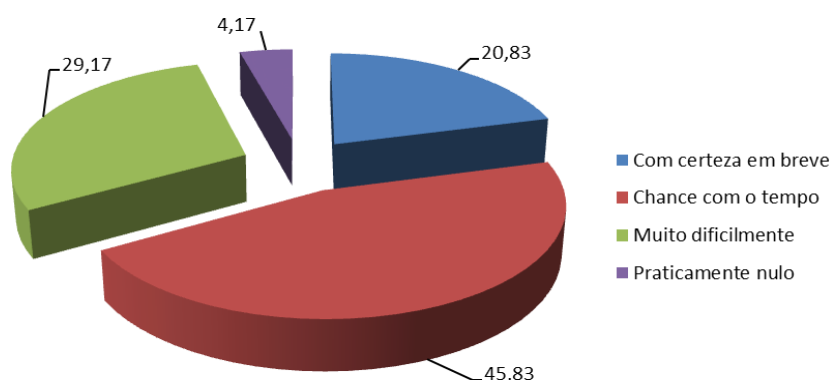
Neste item, restou demonstrado que existe um nível razoável de reconhecimento, o que justifica a motivação, e é completamente coerente com o que vem sendo exposto neste trabalho, mas podemos observar que abaixo dos 50% está um quarto de servidores o que pode ocasionar uma não satisfação nesta pequena população.

4.2.2.4 Progresso funcional

Tabela 11: Respostas estratificadas quanto ao progresso funcional.

Progresso funcional	Analista		Técnico	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Com certeza em breve	5	-	-	-
Chance com o tempo	7	4	-	-
Muito dificilmente	4	1	2	-
Praticamente nulo	-	1	-	-

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Gráfico 9: Respostas totais quanto ao progresso funcional.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Por meio da pesquisa realizada a que se refere o presente trabalho, os servidores lotados nos cargos de Analista de Tecnologia e Informação e Técnico em tecnologia e Informação da Universidade Federal do Pampa revelaram-se otimistas quanto a sua progressão funcional, tendo como principal expoente o número de 45,83% que acredita que tal promoção se dará com o tempo, ou seja, que as chances surgirão, como também os que têm certeza desse progresso em sua profissão, apresentando, neste último caso, a proporção de 20,83%, que, além disso, vislumbram sua ascensão em um futuro próximo.

Os mais desacreditados constituíram 33,34%, ou seja, um terço do conjunto de servidores, sendo que 29,17% acham que dificilmente serão promovidos, e 4,17% descartam a possibilidade, tendo-a como praticamente nula.

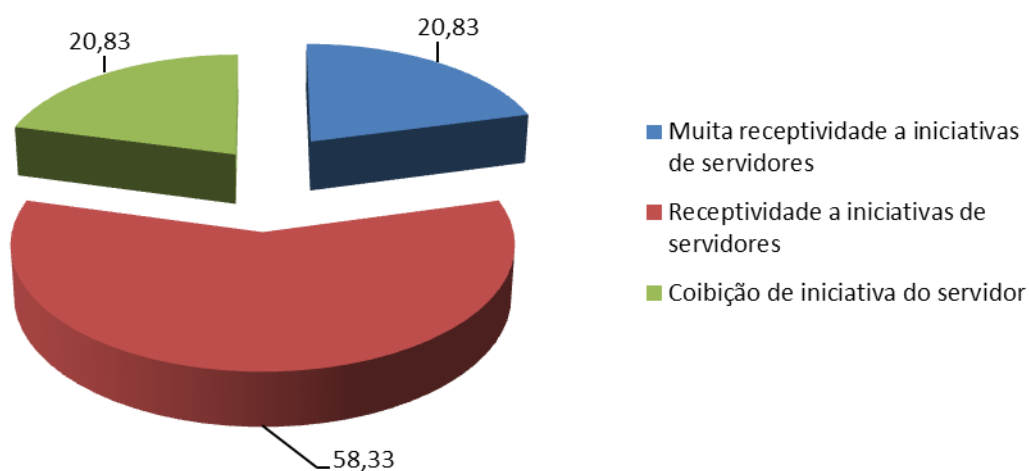
4.2.2.5 Responsabilidades funcionais

Tabela 12: Respostas estratificadas quanto às responsabilidades funcionais.

Responsabilidades funcionais	Analista		Técnico	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Muita receptividade a iniciativas de servidores, havendo recompensa às alternativas eficientes e/ou eficazes de trabalho.	5	-	-	-
Receptividade a iniciativas de servidores, mas o que importa são os resultados, havendo raramente recompensa por iniciativas de aprimoramento do trabalho.	8	1	5	-
Coibição de iniciativa do servidor, que é obrigado a cumprir seus trabalhos exatamente conforme a burocracia interna prescreve.	3	1	1	-

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Gráfico 10: Respostas totais quanto às responsabilidades.



Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Este último quesito representa como os servidores veem suas responsabilidades funcionais, levando-se principalmente em consideração o fato da iniciativa em busca de melhores resultados e da receptividade por parte da organização de tais iniciativas dos servidores, relacionando com estas variáveis uma terceira: a recompensa.

Destaca-se que 79,16% acham que, há receptividade e recompensa, destes 58,33% acreditam que importa são os resultados, havendo raramente recompensa por iniciativas de aprimoramento do trabalho, e os 20,83% restantes são mais otimistas, pois acreditam que há recompensa às alternativas eficientes e/ou eficazes de trabalho.

Somente 20,83% acham que existe uma coibição de iniciativa do servidor e que são obrigados a cumprirem seus trabalhos exatamente conforme a burocracia interna prescreve.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo empreendido, tanto na sua parte bibliográfica como na pesquisa de campo, mostrou resultados satisfatórios.

A pesquisa bibliográfica mostrou-se bastante útil, até imprescindível, à medida que serviu de supedâneo na construção do texto para, depois de feito o alicerce, buscar o acréscimo de novas ideias, uma vez que, dentro dos parâmetros estudados, tal pesquisa se revelou única.

De fundamental importância, a teoria utilizada mostrou-se adequada ao atingimento dos objetivos, enumerando fatores que puderam ser respondidos, sem muita dificuldade, pelos entrevistados.

Verificou-se, dentro dos objetivos almejados que o nível de insatisfação dos servidores no cargo de Analista de Tecnologia e informação e Técnico em Tecnologia e Informação da Universidade Federal do Pampa é baixo, e o de satisfação é alto. Aqui se tem aparentemente uma obviedade, no entanto, conforme a teoria de Herzberg na qual se baseou a pesquisa, os fatores que levam à insatisfação nada têm a ver com os que levam as pessoas a obter satisfação nas organizações.

Porem existe três quesitos dentro dos Fatores higiênicos que podem representar fontes geradoras de não satisfação no trabalho, o primeiro quesito e mais preocupante representando um pouco mais que um terço da população de servidores participantes é a Remuneração, atingindo um índice de 37,5% que consideram abaixo do suficiente. O segundo quesito preocupante é Política de Treinamento com um índice de 25% que consideram não haver nenhuma politica de treinamento e 20% que considera ruim e por fim, o ultimo quesito preocupante, Instalações Físicas, com um índice de 33% que consideram abaixo do suficiente, este índice reflete o estado atual da Unipampa, pois é uma universidade nova que está em fase de crescimento e conseqüentemente existem obras em andamento para alocar todos os setores de forma correta e adequada, mas em quanto os novos prédios estão em construção alguns setores estão temporariamente alocados em salas provisórias gerando certo desconforto.

De acordo com o capítulo que tratou da pesquisa, resultou a afirmação do parágrafo anterior sobre o nível de satisfação e insatisfação. Chega-se, dessa forma, ao resultado do nível de motivação em que se encontram, em geral, os servidores

de TI da Unipampa. Isso não significa dizer que todos estão satisfeitos e motivados, implicando assim que tudo já atingiu o mais alto grau de excelência.

Este trabalho, que ora se conclui, poderá servir de base aos gestores para manter os fatores que causam motivação, logo maior produtividade, e buscar meios de satisfazer necessidades de uma parcela menor dos servidores que se consideraram insatisfeitos, buscando uma melhor administração rumo à excelência através das pessoas, que são, sem dúvida, o maior ativo de qualquer organização.

Embora tenha logrado atingir seus objetivos, o presente estudo não esgota as possibilidades de se verificarem novas abordagens e situações, mesmo porque as organizações estão constantemente em mutação, assim como as pessoas e os meios de entorno.

Finalmente, deseja-se que o esforço despendido incentive, de algum modo, a realização de novas pesquisas visando a contribuir para uma gestão mais voltada às pessoas, em busca de um contínuo aperfeiçoamento organizacional, seja do poder público ou da iniciativa privada.

6. REFERENCIAS

Alves, Bianca. Motivação Humana e as Organizações: Uma Abordagem Fenomenológico-Existencial, Disponível em: <http://www.existencialismo.org.br/jornalexistencial/biancamotivacao.htm>, Acesso em 16 Mai.2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação. São Paulo: Atlas, 1989.

_____, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1990.

CARNEGIE, Dale. Como desfrutar sua vida e seu trabalho. 6. ed. rev Tradução Fernando Tude de Souza e Brenno Silveira. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. Administração Geral e Pública. Série Provas e Concursos Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. (pp. 145-176). Porto Alegre: Artmed, 2004.

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

MOSCHETTI, Nelson. Análise de desempenho e plano de carreira na gestão de RH. Disponível em http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/270404-avaliacao_desempenho_moschetti.shtml. Acesso em 20 fev.2012. NASCIMENTO. Comportamento Organizacional. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

ROBBINS, Stephen Paul., 1943-Comportamento Organizacional/Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11. ed. - São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SALGADO, Léo. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SCHERMERHORN JR. John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Fundamentos de comportamento organizacional, pág. 86, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SOTO, Eduardo. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

STONER, James A. F. Administração. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

Tadin, Ana Paula [et al]. O Conceito de motivação na teoria das relações humanas, Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/viewarticle.php?id=43.htm>, Acesso em 16 Mai.2011.

VIANNA, Marco Aurélio. Motivação, liderança e lucro: o novo papel do líder. São Paulo: Editora Gente, 1999.

VROOM, Victor H. (Org.). Gestão de pessoas, não de pessoal. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Weil, Pierre, 1924-Relações humanas na família e no trabalho / Pierre Weil; ilustrações de Roland Tompakow. – 53. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

APÉNDICE

Pesquisa sobre Motivação

Olá Colegas, sou aluno do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), cujo objetivo é realizar uma pesquisa sobre motivação com todos os profissionais de tecnologia da informação em exercício na Unipampa.

A sua participação envolve o preenchimento de um questionário, essa participação no estudo é voluntária, o formulário ficará aberto até o dia 20/03, no máximo 5 minutos serão necessários para o preenchimento.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico.

Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para (55) 9922-4902.

Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Informações Gerais

Sexo *

- Masculino
 Feminino

Cargo *

Informe e ocupa cargo de nível médio ou superior

- Analista de tecnologia da Informação
 Técnico em tecnologia da informação

Unidade de Lotação *

- Alegrete
 Bagé
 Caçapava do Sul
 Dom Pedrito
 Itaqui
 Jaguarão
 São Borja
 São Gabriel
 Santana do Livramento
 Uruguaiana
 Reitoria

Sobre os fatores Extrínsecos

Na unidade da Unipampa em que trabalha as instalações físicas são: *

- Excelentes
 Boas
 Abaixo do suficiente
 Muito precárias

Quanto à remuneração dos servidores: *

- Excelentes

- Boas
- Abaixo do suficiente
- Muito precárias

O estilo de liderança (Retoria, diretores, etc) é: *

- Rígida, autocrática
- Democrática
- Liberal, "deixa acontecer"
- Situacional

A política de treinamento praticada é: *

- Ampla, buscando capacitar o servidor para o exercício de suas atribuições
- Moderada, treinamentos são oferecidos somente quando imprescindíveis
- Ruim, poucas são as ações, e os resultados são insuficientes
- Nenhuma, não se prepara o servidor para o trabalho, "ele aprende fazendo"

As relações inter-pessoais com os colegas e superiores são: *

- Extremamente favoráveis e solidárias
- Favoráveis e solidárias
- Normais, sem muito conflito tampouco cooperação
- Competitivas e conflituosas

Comentários (opcionais):**Sobre os fatores Intrínsecos****Para mim, meu trabalho na Unipampa é: ***

- Muito gratificante
- Gratificante
- Normal, rotineiro
- Desestimulante

Sinto-me realizado com o que faço na seguinte medida: *

- 100%
- 75%
- 50%
- 25%
- 0 (Zero)

O trabalho que desempenho é reconhecido pela instituição na seguinte medida: *

- 100%
- 75%
- 50%
- 25%
- 0 (Zero)

Quanto a meu progresso funcional: *

- Tenho certeza de que poderá ocorrer num futuro próximo
- Há possibilidade de que, com o passar do tempo, haja alguma ascensão
- Muito dificilmente poderei progredir na profissão
- Praticamente nulo

Quanto às minhas responsabilidades funcionais e minha autonomia e independência para trabalhar do modo que mais me agrada: *

- A Unipampa é muito receptiva a iniciativas de servidores e recompensa, de alguma forma, aqueles que indicam alternativas eficientes e/ou eficazes de trabalho
- A Unipampa é receptiva a iniciativas dos servidores, mas o que importa mesmo são os resultados, recompensa raramente iniciativas para o aprimoramento dos serviços
- A Unipampa colbe a iniciativa do servidor, que é obrigado a cumprir seus trabalhos exatamente conforme a burocracia interna prescreve

Comentários (opcionais):
