



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB

COORDENAÇÃO INSTITUCIONAL DE PROGRAMAS ESPECIAIS – CIPE

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – SEAD/UEPB

PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES PÚBLICOS -  
PNAP/UEPB/UAB

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

ADRIANA DE CÁSSIA FONSÊCA DE ALBUQUERQUE

**O INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO:**

**um estudo na Universidade Federal da Paraíba**

JOÃO PESSOA - PB

2012

ADRIANA DE CÁSSIA FONSÊCA DE ALBUQUERQUE

**O INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO:**

**um estudo na Universidade Federal da Paraíba**

Monografia apresentada ao Curso de Gestão das Organizações Públicas da Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial para obtenção do título de Especialista, sob a orientação da Profª. Dra. Cleomar Felipe Cabral Job de Andrade.

JOÃO PESSOA - PB

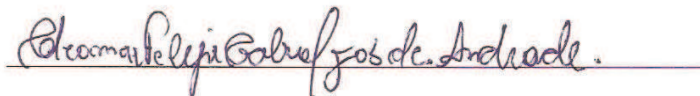
2012



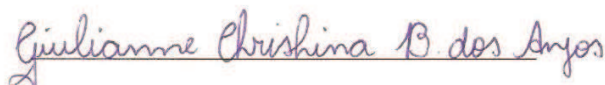
ADRIANA DE CÁSSIA FONSÊCA DE ALBUQUERQUE

**O INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO: UM ESTUDO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão da Organização Pública.

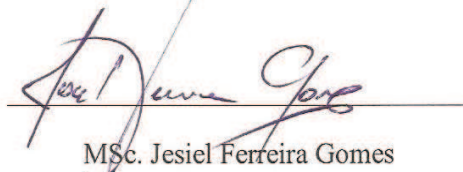


Orientadora: Prof. Dra. Cleomar F. Cabral Job de Andrade



MSc. Giulianne Chrishina Barros dos Anjos

Membro da Banca Examinadora



MSc. Jesiel Ferreira Gomes

Membro da Banca Examinadora

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, criador do universo, e único em matéria de sabedoria.

À Universidade Estadual da Paraíba pela oportunidade que me proporcionou para o meu desenvolvimento intelectual.

À Universidade Federal da Paraíba pela autorização da pesquisa e a todos os servidores que contribuíram para a efetivação deste trabalho, especialmente à Sra. Sileide de Souza Lima, que muito receptiva, me recebeu gentilmente em seu local de trabalho, facilitando o acesso às informações da pesquisa.

Agradeço aos meus amigos e companheiros de trabalho da Prefeitura Universitária da UFPB pela força e incentivo.

À minha orientadora, Profa. Dra. Cleomar Felipe Cabral Job de Andrade, por toda a paciência e atenção, e acima de tudo pela forma cuidadosa como me orientou nesta jornada.

Ao meu tutor Gilney Barros, que sempre esteve à disposição para me auxiliar nos trabalhos.

À todos os professores do Curso de Gestão da Organização Pública da Universidade Estadual da Paraíba que contribuíram de forma ímpar no meu processo de aprendizado no decorrer do curso.

À minha mãe e a memória da minha avó (Laura), pelos ensinamentos de vida.

Ao meu marido, Roberto, pela compreensão, paciência e amor.

Ao meu filho, Ângelo, pela compreensão de ausência nos últimos meses.

A todos que, de uma forma ou outra, contribuíram para que eu pudesse alcançar este objetivo.

*“A mente que se abre a uma nova ideia  
jamais voltará ao seu tamanho original.”*

*Albert Einstein*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar quais os fatores que influenciam a satisfação e a motivação no trabalho dos servidores públicos da área contábil da Universidade Federal da Paraíba após a conclusão de cursos de qualificação (especialização, mestrado e doutorado). Foram abordados assuntos relacionados à motivação humana, motivação no ambiente organizacional (com ênfase no serviço público), gestão de recursos humanos e a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, a qual se tornou parâmetro para análise dos dados colhidos neste estudo. Devido às grandes mudanças ocorridas, sobretudo a partir do século XXI, com o avanço da tecnologia, o mercado de trabalho tornou-se mais exigente, pedindo pessoas mais preparadas e especialmente motivadas. Diante deste cenário, foi adotada uma pesquisa de campo, através de um questionário desenvolvido e aplicado com questões abertas e fechadas para os servidores, com a finalidade de descobrir o grau de motivação no trabalho após a conclusão desses cursos de qualificação. As conclusões que foram apontadas através da pesquisa mostram que os fatores de maior satisfação estão na jornada de trabalho e no incentivo financeiro recebido, oriundo desta qualificação. Os fatores de insatisfação apontados pelos servidores são em relação ao salário e falta de interesse por parte dos superiores em incentivar os funcionários a se capacitarem. Mesmo diante destes fatos, a maioria declarou estar motivada no ambiente de trabalho, motivação esta proveniente, principalmente, do conhecimento adquirido através da qualificação, para ser agregado ao trabalho executado.

**Palavras-chave:** Motivação. Satisfação. Recursos humanos. Serviço público.

## ABSTRACT

This paper aims at analyzing the factors that influence satisfaction and work motivation of civil servants of the accounting department of the Federal University of Paraíba after completion of training courses (specialization, master and doctorate). We discussed issues related to human motivation, motivation in the organizational environment (with emphasis on public service), human resource management and the Theory of Frederick Herzberg's two factors, which became parameter for analysis of data collected in this study. Due to major changes, especially since the twenty-first century, with the advancement of technology, the labor market has become more demanding, asking people more prepared and especially motivated. Against this background, we adopted a field survey through a questionnaire developed and applied to open and closed questions for the servers, in order to discover the degree of motivation at work after the completion of these training courses. The conclusions that have been identified through the research shows that the factors are greater satisfaction in working hours and the financial incentive received, coming from this qualification. The factors of dissatisfaction raised by the servers are in relation to wages and lack of interest due to lack of superior in encouraging employees to empower. Even with these facts, the majority said it was motivated in the workplace, motivation is derived primarily from the knowledge acquired through training, to be added to the work performed.

**Keywords:** Motivation. Satisfaction. Human resources. Public service.



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Sexo e Estado Civil dos Entrevistados.....	26
TABELA 2	Idade e Tempo de Serviço Público dos Entrevistados.....	26
TABELA 3	Qualificação e Grau de motivação no trabalho após a qualificação.....	27
TABELA 4	Opinião dos Entrevistados sobre questões relacionadas a qualificação e..... salário	28
TABELA 5	Grau de satisfação com a jornada de trabalho.....	30
TABELA 6	Porque a qualificação contribuiu para o seu desempenho profissional?.....	30
TABELA 7	Porque a qualificação não contribuiu para o seu desempenho profissional?	31

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO: MOTIVAÇÃO HUMANA</b> .....	13
2.1 PESSOAS X ORGANIZAÇÕES: UMA NÃO VIVE SEM A OUTRA .....	18
2.2 O DESAFIO DE MOTIVAR PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	19
2.3 MOTIVANDO PESSOAS POR MEIO DE INCENTIVOS FINANCEIROS.....	20
<b>3 BREVE HISTÓRICO SOBRE A UFPB – CAMPO DA PESQUISA E PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	<b>23</b>
<b>4 ESTUDO DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NA UFPB</b> .....	<b>25</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>35</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Durante muito tempo, o servidor público foi visto como um ser estagnado no seu cargo dentro da instituição, aguardando pacientemente o momento da sua aposentadoria. Com o passar do tempo, alguns direitos e vantagens do servidor público foram extintos como, por exemplo, o abono pecuniário e a licença-prêmio por assiduidade.

Das três esferas de poder, o executivo é o que possui o maior quantitativo de servidores e foi o que mais conseguiu ganhos significativos na remuneração dos funcionários nos últimos anos, mesmo assim, ainda tem os salários mais baixos em relação aos outros poderes, conforme o Boletim Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais<sup>1</sup>.

As mudanças estabelecidas pelo atual cenário mundial, especificamente com a globalização, trouxeram novos desafios para as organizações públicas e privadas. Em relação ao setor público, o desafio maior foi mudar a imagem da prestação de serviços, que durante muitos anos utilizou métodos retrógrados, somados ainda a indolência dos funcionários. O servidor deixou de ser visto como simples funcionário do governo e passou a ser alvo de “investimentos” dentro da instituição.

Diante do atual estágio de complexidade que caracteriza o funcionamento das organizações e tentando mudar essa realidade, no ano de 2005, foi criado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal da Paraíba. Dentre os objetivos do PDI/UFPB 2009-2012 está o desenvolvimento pessoal, educacional, profissional e motivacional dos servidores. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), através do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, oferece programa de formação, treinamento e qualificação para os servidores da instituição.

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) possui um total de 3.668 servidores técnico-administrativos, ocupando diferentes funções. Na área contábil são 83 servidores, sendo 41 técnicos em contabilidade e 42 contadores. Observa-se que os servidores técnico-administrativos das Universidades Federais são os que recebem um dos salários mais baixos em comparação aos outros servidores que exercem os mesmos cargos em outros órgãos federais, como por exemplo, os técnicos de nível intermediário<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Esses dados podem ser encontrados no **Sítio do servidor público**. Disponível em: <www.servidor.gov.br> Acesso em: 23 fev. 2012

<sup>2</sup> Verificar o **Sítio do servidor público**, conforme Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais. Disponível em: <www.servidor.gov.br> Acesso em: 23 fev. 2012

Nessa perspectiva, foi escolhido como público-alvo desta pesquisa os servidores técnico-administrativos da área contábil, profissionais que trabalham diretamente com a movimentação financeira e que fazem parte da minha área de atuação dentro da instituição.

A UFPB já oferece curso de pós-graduação Lato Sensu para os seus servidores técnico-administrativos, preocupada em melhorar o desenvolvimento funcional, visando atender às necessidades de cada ambiente organizacional, como também a remuneração do servidor.

Com a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação na UFPB, os servidores foram impulsionados a realizar cursos diversos e treinamentos, tanto cursos de capacitação quanto cursos de qualificação (especialização, mestrado e doutorado), como forma de alavancar seu desempenho pessoal e profissional no cargo que ocupam na instituição.

Essa pesquisa visa refletir até que ponto esse investimento em recursos humanos mudou a realidade organizacional da UFPB, no que diz respeito à remuneração, motivação e valorização do funcionário público no ambiente de trabalho, contribuindo para uma análise geral dos reflexos provenientes do atual momento de mudanças que a instituição está vivenciando, com a inserção do PDI.

Sabe-se que o investimento em recursos humanos é essencial para uma boa prestação de serviços à população, pois o servidor é o elo entre comunidade e governo. Um servidor motivado contribui para a execução de uma boa gestão pública, fazendo com que a instituição consiga atingir os objetivos e as metas propostas pela administração.

Entretanto, se faz necessário um feedback entre o servidor e a organização. O funcionário qualificado e motivado é a mola propulsora para alavancar os resultados esperados pela administração e, em contrapartida, uma organização que tem como meta investir em pessoas está proporcionando a qualidade de vida destes funcionários na instituição, melhorando e harmonizando o ambiente de trabalho. De acordo com Tamayo e Paschoal (2003, p. 36),

Entre a pessoa e a organização onde ela trabalha, existe uma verdadeira dinâmica que é fundamental para a obtenção dos objetivos tanto da organização como do empregado. Esta dinâmica é determinada pelas exigências do próprio trabalho e da organização e pelas demandas do empregado (Peiró e Prieto, 1996). O equilíbrio entre as duas fontes desta dinâmica (o trabalho/empresa e a pessoa) tem conseqüências positivas tanto para a organização quanto para o empregado. Os benefícios para a organização manifestam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado pelo empregado. As conseqüências para ele situam-se principalmente no nível da realização pessoal, da satisfação, do bem-estar e da autoestima. Segundo Erez (1997), empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu

trabalho. Portanto é fundamental que a organização valorize, eficientemente, os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo de hoje.

Diante de um novo modelo de organização, decorrente de um mundo altamente competitivo, as empresas, sejam públicas ou privadas, tem um grande desafio em desenvolver e motivar pessoas para o alcance de suas metas.

Dessa forma, conhecer e respeitar a visão do outro, nesse caso, o olhar dos servidores públicos nesse processo de mudança, foi uma das maiores preocupações para o desenvolvimento dessa pesquisa, porque as pessoas pensam diferente, agem diferente e cada uma delas tem uma opinião muito particular sobre determinado assunto.

Com base nessa afirmativa, foi tomado como ponto de partida os seguintes questionamentos, que nortearam todo o processo de pesquisa: como será que os funcionários se sentem em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional, em especial ao incentivo à qualificação, da UFPB? Há realmente um aumento no nível de satisfação em relação ao desempenho de seu trabalho? Houve alguma mudança no desempenho do trabalho dos servidores que realizaram cursos de qualificação? Será que o percentual de remuneração fixado pelo incentivo à qualificação é realmente uma ferramenta motivacional para o servidor? Essa e outras questões serão vistas mais adiante no desenvolvimento deste trabalho.

Nessa perspectiva, o presente estudo teve como objetivo identificar o nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos da área contábil da UFPB no desempenho de seus cargos, após a conclusão de cursos de qualificação (especialização, mestrado ou doutorado). Para alcançar esse objetivo se fez necessário identificar o número de servidores da área contábil da UFPB qualificados, ou seja, que obtiveram o título através de cursos de especialização, mestrado e doutorado; identificar o perfil socioeconômico destes servidores; identificar a satisfação destes servidores em relação ao salário, percentual de incentivo à qualificação e carga horária e analisar se estes servidores se sentem valorizados e motivados dentro da instituição após a qualificação.

Como referencial teórico desta pesquisa, partimos do estudo da motivação humana, do que se trata e como ela se desenvolve e influencia o comportamento humano. Neste capítulo, veremos que a motivação, por ser complexa, foi e continua sendo um dos assuntos que mais inspiraram teorias ao longo do tempo. O salário, que era o principal fator motivacional no trabalho deu lugar a outros fatores que foram surgindo, proveniente de diversas teorias. Frederick Herzberg, através da Teoria da motivação-higiene, constatou, através de estudos, que os fatores motivacionais são àqueles que se referem ao trabalho em si; fatores como

salário, relacionamento interpessoal, segurança, entre outros, servem apenas para evitar insatisfação nos funcionários (fatores higiênicos). Neste capítulo também verifica-se que a motivação é intrínseca, ocorre internamente e difere de pessoa para pessoa.

Para identificarmos os níveis de satisfação e motivação das pessoas envolvidas nessa pesquisa, foi escolhido como local de estudo a UFPB, especificamente os setores contábil e financeiro da Reitoria, com a participação dos servidores técnico-administrativos da área contábil. A metodologia adotada foi através de pesquisa de campo, com aplicação de um questionário contendo 13 (treze) questões, sendo 11 (onze) questões fechadas, 01 (uma) questão semiaberta e 01 (uma) questão aberta, onde constou questões relativas ao perfil desses entrevistados, qualificação, motivação e satisfação no trabalho. O referido questionário foi aplicado para 33 servidores durante o mês de abril/2012.

No desenvolvimento deste trabalho destacou-se também como referencial teórico a relação pessoas x organizações, onde se mostra a importância das pessoas nas organizações e como essas organizações estão preocupadas em valorizar esse recurso que se tornou tão importante no mundo moderno.

A motivação no ambiente laboral, em especial no serviço público, foi abordada neste trabalho como forma de mostrar que nas organizações do governo também é possível motivar os funcionários para atingir as metas organizacionais. A motivação dos servidores torna a capacidade profissional plena e é essencial na otimização dos serviços.

Finalizando, foi abordada a motivação por meio de incentivos financeiros e constatou-se que esses incentivos por si só não são suficientes para motivar pessoas e pode criar situações conflitantes na organização, focando a atenção das pessoas apenas no dinheiro, esquecendo a realização das tarefas que envolvem o cargo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO: MOTIVAÇÃO HUMANA

A motivação é um dos assuntos que mais inspiraram teorias acadêmicas nos últimos tempos, em especial a motivação no ambiente de trabalho. O salário, considerado como principal fator motivacional, já não é mais visto como decisivo para motivar um funcionário ou uma equipe. Conforme Chiavenato (2004, p. 96),

[...] a administração científica baseava-se na concepção de homo economicus, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho [...] a experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar que a recompensa salarial – mesmo quando efetuada em bases justas ou generosas – não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho.

Na maioria das pessoas existe uma busca incessante para suprir suas necessidades, e quando uma é suprida, logo em seguida aparecerão outras, as quais motivarão o indivíduo ao longo de sua vida. Sem a necessidade não há motivo para a ação, segundo rege a Teoria da Motivação de Abraham Maslow, assinalada por Dubrin (2006, p. 111),

A hierarquia das necessidades de Maslow organiza as necessidades humanas num modelo piramidal com necessidades psicológicas básicas na parte de baixo e necessidades de auto-realização no topo [...]. As necessidades básicas precisam ser satisfeitas para garantir a existência da pessoa, sua segurança e requisitos de contato humano. As necessidades de mais alta ordem referem-se ao desenvolvimento pessoal e ao alcance do potencial do indivíduo. Antes que as necessidades de nível maior sejam ativadas, as necessidades de nível mais baixo precisam ser satisfeitas.

Alguns fatores influenciam a motivação humana no trabalho, como reconhecimento, perspectivas de crescimento, realização etc. As organizações devem ter como uma de suas metas prioritárias na gestão de recursos humanos, dar condições aos seus funcionários para que esses fatores façam parte do dia a dia de trabalho na empresa, seja pública ou privada.

Chiavenato (2008, p. 274) destaca que “os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos”.

Frederick Herzberg<sup>3</sup> foi o autor da Teoria dos Dois Fatores, na qual afirma que a motivação no ambiente laboral é proveniente do conteúdo do cargo, os fatores higiênicos como o ambiente de trabalho, relação com os colegas e com a hierarquia, entre outros, apenas

---

<sup>3</sup> Verificar Dubrin (2006).

servem para evitar a insatisfação, quando tais fatores são considerados bons ou excelentes dentro da empresa.

Frederick Herzberg era psicólogo, nasceu em 18 de abril de 1923 e foi um dos estudiosos que ofereceu grande contribuição na área de estudos sobre motivação, desenvolvendo a Teoria dos dois fatores, onde explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação nas pessoas.

A partir da Teoria dos dois fatores, Herzberg concluiu que a motivação resulta em duas categorias principais de fatores: os higiênicos (ou extrínsecos) e os motivacionais (ou intrínsecos). Ambos influenciam o comportamento e o desempenho dentro das empresas.

Segundo Maximiano (2009), os fatores higiênicos da Teoria de Herzberg são aqueles que criam um ambiente saudável e propício para influenciar a satisfação com as condições que a empresa oferece para o trabalho ser realizado. Quanto mais higiênico o ambiente, maior a satisfação para trabalhar. Os fatores motivacionais, por outro lado, tem ligação com o conteúdo do cargo, o trabalho em si. Neste caso, a motivação só existirá se a pessoa enxergar a possibilidade de exercitar suas habilidades.

Os fatores higiênicos, como o próprio nome diz, tem caráter preventivo e profilático e servem apenas para evitar a insatisfação com o ambiente de trabalho que rodeiam as pessoas e sua influência não consegue elevar por muito tempo a satisfação. Já os fatores motivacionais são àqueles que conseguem ter efeito duradouro de satisfação, proporcionando a motivação para o aumento da produtividade. Os fatores higiênicos e motivacionais, de acordo com Frederick Herzberg são:

- ✓ Fatores higiênicos ou extrínsecos (condições de trabalho, salário e segurança, políticas da empresa, estilo de supervisão, relacionamentos interpessoais);
- ✓ Fatores motivacionais ou intrínsecos (realização, reconhecimento, responsabilidade, trabalho em si, crescimento pessoal).

Analisando a teoria dos dois fatores, Gil (2008, p. 208) concluiu que:

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

Portanto, na visão de Gil (2008), os dois fatores se complementam, ou seja, para que haja motivação no desempenho do trabalho, é necessário que exista pelo menos alguns fatores higiênicos. Na ausência destes, a motivação será comprometida.



No entanto, a teoria dos dois fatores é enfática ao afirmar que motivação vem do trabalho e não do ambiente. As pesquisas de Frederick Herzberg constatou que certos profissionais, como artistas, integrantes de entidades assistenciais, cientistas, entre outros, davam mais importância a atividade que realizavam do que a vantagens materiais, chegando a trabalharem muitas vezes em condições precárias, mas se sentindo realizados. Para esses profissionais, mesmo sem a existência de fatores higiênicos, havia motivação para desempenhar o seu ofício, o que nos leva a crer que a realização pessoal proporcionada pelo trabalho era suficiente.

Ao fazer um paralelo entre as Teorias de Herzberg e Maslow, os fatores higiênicos atendem às necessidades que estão na base da pirâmide e os fatores motivacionais atendem as necessidades que estão no topo.

Dubrin (2006, p. 112-114) enfatiza dois conjuntos de fatores no trabalho os satisfatores (ou motivadores) e os dissatisfatores (ou fatores de higiene), vejamos:

Segundo a pesquisa de Frederick Hertzberg, existem dois conjuntos diferentes de fatores no trabalho. Um dos conjuntos, os motivadores ou satisfatores, podem motivar e satisfazer os funcionários. O outro conjunto, fatores de higiene ou dissatisfatores, podem apenas evitar a insatisfação. [...] Os fatores motivacionais incluem realização, reconhecimento, promoção, responsabilidade, o trabalho em si e possibilidades de crescimento pessoal. [...] fatores de higiene incluem salário, status, segurança no emprego, condições de trabalho e qualidade de liderança.

Para a compreensão do pensamento de Herzberg, a motivação é uma predisposição para ação, originada por fatores que evitam a insatisfação, os chamados fatores higiênicos. No entanto, Ferreira (2009, p. 91) descreve que “embora possamos concordar com a visão de Herzberg quanto à existência de duas dimensões distintas, satisfação e insatisfação, cremos que é difícil delimitar as fronteiras entre os fatores higiênicos e motivacionais”.

O fator higiênico pode ser, em alguns casos, motivacional. Um bom salário pode motivar um trabalhador a aumentar sua produtividade no desempenho de seu cargo. Neste caso, o salário motiva o trabalhador para o aumento da produtividade o que gera reconhecimento por parte da empresa, e reconhecimento é fator motivacional para o trabalhador, ou seja, temos um ciclo motivacional. De acordo com Maximiano (2009, p. 269),

A teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que motivação vem do trabalho e não do ambiente. A teoria explica, por exemplo, porque certos profissionais dão mais importância à atividade que realizam do que a possíveis vantagens materiais que ela possa trazer. [...] De acordo com as pesquisas de Herzberg, contadores, engenheiros e gerentes encontram-se em profissões que permitem essa realização pessoal.

A motivação é um estímulo que ocorre internamente e diz respeito à necessidade individual, portanto ninguém possui a capacidade de motivar outra pessoa, mas apenas exercer influência sobre ela, através de recompensas para o alcance de metas. Dubrin (2008, p. 128, grifo do autor) enfatiza que:

Muitos especialistas em administração sustentam que, se você tornar o cargo mais interessante, talvez haja menos necessidade de motivar as pessoas com recompensas externas. A teoria dos dois fatores da motivação está baseada nessa idéia. Além disso, tentar motivar as pessoas com recompensas extrínsecas talvez não seja suficiente. Motivando as pessoas por meio de trabalho interessante está baseado no princípio da **motivação intrínseca**.

Nesse sentido, os fatores higiênicos por si só não fazem com que as pessoas se tornem motivadas em seu trabalho, mesmo quando esses fatores são considerados ótimos ou excelentes. É preciso que o exercício do cargo seja desafiador, propicie realização e crescimento, e acima de tudo reconhecimento, como elogios e prestígio profissional.

Dubrin (2006, p. 110) ainda destaca que “as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançar uma meta, porque isso satisfaz uma de suas necessidades importantes. O auto-interesse é, dessa forma, uma força motriz”.

Nessa perspectiva, as metas estão sempre presentes na vida do ser humano, desde as mais simples e pequenas, e a conquista delas depende do grau de importância que cada uma tem para as pessoas. Alcançá-las desenvolve o sentimento de realização e, conseqüentemente, a motivação para alcançar uma nova meta, seja na vida pessoal ou no trabalho.

Segundo Chiavenato (2009), através da motivação compreendemos o comportamento das pessoas. Elas agem porque são provocadas por um estímulo externo (ambiente) e internos (processos mentais do indivíduo).

O processo motivacional dos indivíduos é diferente, pois cada um tem uma personalidade que lhe é peculiar e se comporta de maneira diferente, tem valores sociais e objetivos de vida também diversos, os quais podem variar conforme o tempo. Mesmo com padrões de comportamento diferentes, o processo que dinamiza o comportamento é quase semelhante para todos.

Leavitt (1964 *apud* CHIAVENATO, 2009, p. 122) cita que existem três suposições inter-relacionadas sobre o comportamento humano: a primeira é que o comportamento é causado por estímulos internos e externos; a segunda é que o comportamento é motivado, quer dizer, dirigido para algum objetivo e a terceira é que o comportamento é orientado para

os objetivos, ou seja, existe um impulso, um desejo, para designar os motivos do comportamento.

A satisfação de uma necessidade qualquer percorre etapas, que são chamadas de ciclo motivacional. O ciclo motivacional demonstrado por Chiavenato (2009), ocorre da seguinte forma: quando surge uma necessidade, o estado de equilíbrio do organismo é rompido, causando tensão, insatisfação, o que leva o indivíduo a um comportamento ou ação para descarregar essa tensão. Se a ação ou comportamento for eficaz, o indivíduo terá sua necessidade satisfeita e o organismo volta ao estado de equilíbrio que encontrava-se no princípio.

Chiavenato (2009, p. 123) afirma que: “[...] quando uma necessidade é satisfeita ela não é mais motivadora de comportamento, já que não causa tensão ou desconforto.”

Entretanto uma necessidade nem sempre é satisfeita, ela pode ser frustrada ou compensada, são os chamados níveis de resolução da tensão. Quando surge uma necessidade a ser satisfeita, a tensão pode esbarrar em um obstáculo e não encontrando a saída normal, a tensão frustrada procura um meio indireto de saída que pode ser por via psicológica ou fisiológica. Quando a necessidade não é satisfeita, nem é frustrada, ocorre a compensação, ou seja, uma outra necessidade reduz a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.

Bergamini (2011, p. 147) comenta: “[...] um mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendem determinada necessidade, ora busca satisfazer outras. Tudo depende de sua carência naquele momento”.

O importante é diagnosticar que necessidades são relevantes para aquele indivíduo no momento, quais os objetivos que ele persegue, o que ele tem como prioridade em sua vida.

## 2.1 PESSOAS X ORGANIZAÇÕES: UMA NÃO VIVE SEM A OUTRA

O que seria das organizações sem as pessoas? Com certeza elas não existiriam, pois àquelas dependem destas para sobreviver e, em muitos casos crescer no mercado. Num mundo globalizado, mutável, com um volume espantoso de informações mantido pela internet, se fez necessário várias mudanças organizacionais, como em termos de tecnologia, pesquisas de mercado, controle de qualidade e principalmente investimento em pessoas, já que são elas que têm o contato direto com o cliente e, a partir dessa interação, identificam o que eles querem. As pessoas passaram a ser o diferencial competitivo para manter as organizações “vivas” no mercado, diante da intensa competitividade que vivemos. Daft (2007, p. 293) comenta que:

As pessoas que compõem uma organização dão a ela sua fonte primária de vantagem competitiva, e a administração de recursos humanos tem um papel importante em encontrar e desenvolver as pessoas da organização como recursos humanos que contribuem para, e afetam diretamente, o sucesso da empresa.

Novas práticas gerenciais foram e continuam sendo adotadas nas mais diversas organizações como forma de satisfazer o cliente, cada vez mais exigente. Investir nesses funcionários é o foco principal nas organizações e mais importante que investir em produtos e clientes, que ficaram em segundo plano (CHIAVENATO, 2008).

As organizações estão trabalhando com estratégia em recursos humanos. Para Chiavenato (2008, p. 04): “A estratégia constitui o plano global ou a abordagem geral que a organização adota, para assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional”.

Chiavenato (2008), também afirma que as pessoas podem ser vistas como recursos ou parceiras da organização. Como recursos, são considerados sujeitos passivos, pois precisam ser administrados. Como parceiras, são fornecedores de conhecimento, habilidades e competências, constituindo-se em parte integral do capital intelectual da empresa. Além dos funcionários, as organizações possuem outros parceiros que são responsáveis pelo giro e continuidade dos negócios, são eles: os clientes, que consomem os produtos e adquirem os serviços; os fornecedores que vendem a matéria-prima, insumos, tecnologia etc.; os acionistas que aplicam dinheiro para alavancar os negócios; os investidores etc. Cada um desses parceiros entra com a sua contribuição na expectativa de obter um retorno ou resultados satisfatórios.

Sem os recursos humanos e sem as organizações não existiria a gestão de pessoas, ambas dependem uma da outra: as pessoas trabalham para atingir objetivos pessoais e as organizações dependem destas pessoas para produzir bens e serviços e competir no mercado, como forma de atingir, também, seus objetivos.

Vale destacar que “O capital humano é intangível e não pode ser gerenciado da mesma maneira que as empresas gerenciam cargos, produtos e tecnologias. Uma das razões para isso é que são os funcionários, e não a empresa, os detentores do capital humano”. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 09)

Para Daft (2007, p. 293): “[...] a administração de recursos humanos aparou sua antiga imagem de “departamento de pessoal” e ganhou reconhecimento vital como participante na estratégia corporativa”.

As pessoas, em determinadas organizações, são vistas como recursos, em outras como parceiras, tudo irá depender da política de gestão de pessoas adotada por essas empresas. De acordo com Barnard (1971 *apud* CHIAVENATO, 2009, p. 189): “[...] toda pessoa precisa ser eficiente para satisfazer as suas necessidades individuais mediante a sua participação na organização, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais por meio da sua participação”.

É preciso equilibrar esses dois pontos, uma vez que de nada adianta ser eficiente e pensar apenas nos seus interesses individuais, não se comprometendo com a organização, o que pode causar uma imagem negativa do funcionário. Por outro lado, ser eficaz e se entregar totalmente aos objetivos da empresa, pode torná-lo um trabalhador compulsivo (*workaholic*), sacrificando a vida pessoal, familiar e social.

## 2.2 O DESAFIO DE MOTIVAR PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

O serviço público no Brasil, de um modo geral, ainda é visto como algo que tem muito a melhorar, principalmente no que diz respeito aos seus recursos humanos.

Com uma gestão que tem como base princípios burocráticos e mecânicos, os servidores acabam adotando um perfil de profissionais desmotivados, na maioria das vezes. O trabalho pautado por rotinas, pela repetição de atividades no dia a dia, deixam esses profissionais sem muita alternativa para mudar e sequer melhorar seu ambiente de trabalho.

A qualidade de vida nesses ambientes geralmente é algo que está bem longe de alcançar os níveis ideais. Trabalhando muitas vezes em um espaço onde não oferece

instalações adequadas, esses funcionários tem que fazer verdadeiros milagres para cumprirem as tarefas mais básicas do seu ambiente laboral, quando não deixam de atender as demandas sociais por falta de recursos essenciais, como falta de material de expediente, equipamentos etc.

Na administração pública os servidores são contratados para exercerem estritamente as atribuições do cargo, os mesmos já ingressam no serviço público com certas limitações inerentes à atividade que irão desempenhar.

Investir em programas que estimulem a motivação desses funcionários é a melhor alternativa que a gestão pública terá que adotar nos próximos anos, ou estará condicionada a administrar ineficientemente e não cumprir sua missão, que é bem servir à população em geral.

Conforme Gomes e Quelhas (2003, p. 2): “Esses órgãos, no desempenho da sua missão, sustentam-se, basicamente, sobre três “pilares” – os recursos materiais, os recursos financeiros e os recursos humanos...”

Ainda, de acordo com Gomes e Quelhas (2003), no “pilar” recursos humanos estão a capacidade profissional e motivação, que se destacam como os mais relevantes fatores para a eficiência e a eficácia no cumprimento da missão nas organizações. A capacidade profissional é primordial para um bom desempenho do cargo e otimização dos resultados, enquanto a motivação, quando em níveis ótimos, faz a capacidade profissional ser plena; por outro lado, quando há funcionários desmotivados, a capacidade profissional torna-se restrita.

Quando há o uso restrito da capacidade profissional, decorrente da desmotivação, a organização está propensa à estagnação, deterioração, desintegração e falência. Portanto, a motivação dos funcionários é essencial para uma boa prestação de serviços à sociedade e, conseqüentemente, alavancar o desempenho da instituição como um todo.

### 2.3 MOTIVANDO PESSOAS POR MEIO DE INCENTIVOS FINANCEIROS

Desde os tempos mais remotos as pessoas já trabalhavam em troca de alguma recompensa, a exemplo da época do Império Romano, onde os soldados eram pagos com sal, daí a origem da palavra salário. Segundo Vasconcellos e Garcia (2004), o sal, por ser uma mercadoria escassa, era aceito na Roma Antiga como moeda.

Com o surgimento do salário e das sociedades capitalistas, o papel moeda passou a ser a única forma de pagamento dos trabalhadores, e foi tido durante muito tempo como a principal fonte motivadora nas empresas.

Há diferenças entre salário e remuneração. O salário é pagamento em dinheiro e significa contraprestação por serviços realizados, já a remuneração inclui, além do salário, benefícios, gratificações e outros adicionais, como tíquete alimentação, auxílio moradia etc.

Alguns estudiosos, como Frederick Herzberg e a sua Teoria dos dois fatores, conforme exposto, pesquisaram as causas da motivação humana, em especial no ambiente de trabalho, e concluíram que o dinheiro já não era o mais importante motivador para o ser humano.

Para Gil (2008, p. 212): “[...] a concessão de benefícios financeiros por si só, conforme a teoria de Herzberg, não é suficiente para motivar as pessoas”.

Mesmo através dessas evidências, muitas empresas continuam investindo em remuneração como forma de modificar o comportamento e dar um novo estímulo para seus funcionários obterem um bom desempenho no ambiente laboral. As universidades federais, em particular a Universidade Federal da Paraíba, também passou a utilizar esta ferramenta, concedendo gratificações através do incentivo à qualificação, no intuito de valorizar o trabalho do servidor que buscar realizar cursos de educação formal, superior ao exigido para o cargo de que é titular.

Criado no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, através do Decreto nº 5.824 de 29 de junho de 2006, o incentivo à qualificação abrange os servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Os incentivos financeiros, vistos ainda como motivadores, podem criar situações conflitantes e alguns problemas para as organizações. As pessoas, na expectativa de receber tais recompensas podem focar sua atenção e energias apenas no dinheiro e não na realização das tarefas que envolvem seu cargo.

Conforme enfatiza Dubrin (2008, p. 160): “Em vez de estar apaixonados pelo trabalho que realizam, as pessoas ficam excessivamente preocupadas com o tamanho da recompensa”. Nesse caso, a combinação ideal para motivar os trabalhadores consiste em recompensas internas (um trabalho excitante), recompensas externas (elogios, por exemplo) e recompensas financeiras.

Para a empresa, seja pública ou privada, combinar outros fatores além do salário, faz com que o trabalho agregue qualidade de vida, visto que as pessoas trabalham para a sua subsistência, primeiramente, e para dar um significado a sua existência. Bergamini (2011, p. 159) acredita que:

Se dermos a todos os incentivos em forma de vantagens materiais, como bônus, pagamentos extra, ou mesmo férias extraordinárias, o efeito de cada incentivo cessará no instante em que esse incentivo for efetivado. Quando os incentivos satisfazem necessidades psicológicas do operário, tais como segurança emocional, estima por parte dos supervisores, um status mais elevado, relações mais satisfatórias dentro do trabalho e o reconhecimento da perícia profissional, tais incentivos retêm uma capacidade potencial continuada de proporcionar prazer ao trabalhador e impulsioná-lo à melhoria do seu desempenho.

Um incentivo financeiro pode não motivar uma pessoa, mas os problemas financeiros que ela esteja passando pode motivá-la a aumentar sua produtividade no trabalho para galgar oportunidades de aumento salarial ou gratificações. O que a motivou para agir foi a dificuldade financeira, o incentivo recebido será apenas consequência do seu bom desempenho profissional. Por outro lado, um incentivo financeiro pode ajudar a motivar alguém que não tem perspectivas de ganho salarial, levando a pessoa a se sentir valorizada pela empresa e dessa forma aumentar sua produtividade. Neste caso, também, o que a motivou não foi o incentivo financeiro, mas ele “ajudou” de certa forma; o sentimento de reconhecimento é que foi o responsável pela motivação, conforme reza a Teoria dos dois fatores.



### **3 BREVE HISTÓRICO SOBRE A UFPB – CAMPO DA PESQUISA E PERCURSO METODOLÓGICO**

A referida pesquisa aconteceu na UFPB, no Campus I, mais precisamente nos setores contábil e financeiro da Reitoria, englobando os seguintes locais: Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF), Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPG), Pró-Reitoria Administrativa (PRA) e Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN).

A UFPB é uma instituição autárquica de regime especial de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação e Cultura. Foi fundada em 1955, a partir da reunião de onze cursos de nível superior que já existiam no estado. Sua criação se deu através da Lei Estadual 1.366, de 2 de dezembro de 1955, com a denominação de Universidade da Paraíba. Após cinco anos, a Lei 3.835 de 13 de dezembro de 1960, federalizou a então chamada Universidade da Paraíba, que assumiu a denominação atual.<sup>4</sup>

A UFPB era estruturada da seguinte forma: Campus I, na cidade de João Pessoa; Campus II, na cidade de Campina Grande; Campus III, na cidade de Areia; Campus IV, na cidade de Bananeiras; Campus V, na cidade de Cajazeiras; Campus VI, na cidade de Sousa e Campus VII, na cidade de Patos. Com a formação da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), a UFPB foi desmembrada em 2002 e alguns campi passaram a integrar a UFCG, foram eles, os campi de Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras. Os campi de João Pessoa, Areia e Bananeiras, continuaram a fazer parte da Universidade Federal da Paraíba, sendo criado posteriormente o campus do Litoral Norte, nas cidades de Mamanguape e Rio Tinto.

No ano de 2008, a UFPB aderiu ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) do governo federal, com o intuito de se desenvolver como instituição, incluindo novas contratações de professores e servidores, aumento do número de vagas, aquisição de equipamentos e materiais permanentes, novas construções, investimentos em bibliotecas, laboratórios etc. Está previsto também a criação de dois novos campus nas cidades de Guarabira e Pedras de Fogo.

Conforme Relatório de Autoavaliação de 2010, a UFPB possui 3.668 servidores técnico-administrativos e 2.083 docentes.

---

<sup>4</sup> Essas informações podem ser encontradas no **Sítio da UFPB**. Disponível em: <[www.ufpb.br](http://www.ufpb.br)> Acesso em: 26 abr. 2012

Como todo órgão público, os servidores ingressam através de concurso público e uma vez nomeado, tem 30 (trinta) dias para tomar posse e 15 (quinze) dias para entrar em efetivo exercício, contados da data da posse.

Atualmente, a UFPB é composta pelos seguintes centros: Centro de Ciências Exatas e da Natureza - CCEN; Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes - CCHLA; Centro de Ciências da Saúde - CCS; Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA; Centro de Educação - CE; Centro de Tecnologia - CT e Centro de Ciências Jurídicas – CCJ, no Campus I (João Pessoa); Centro de Ciências Agrárias – CCA, no Campus II (Areia); Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias – CCHSA, no Campus III (Bananeiras) e Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE, no Campus IV (Mamanguape e Rio Tinto). Outros centros foram criados recentemente no Campus I, são eles: Centro de Ciências Médicas - CCM; Centro de Informática – CI; Centro de Comunicação, Turismo e Artes – CCTA; Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional – CTDR e Centro de Energias Alternativas e Renováveis – CEAR.<sup>5</sup>

Atualmente, a UFPB disponibilizou 4.574 vagas, conforme dados do Processo Seletivo Seriado (PSS) 2012, para ingresso de novos alunos nos cursos de graduação.

Essa instituição possui 09 (nove) Unidades Gestoras, a saber: Biblioteca Central; Centro de Ciências Agrárias; Centro de Ciências Exatas e da Natureza; Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias; Hospital Universitário Lauro Wanderley; Laboratório de Tecnologia Farmacêutica; Reitoria UFPB; Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa e Prefeitura Universitária.

O estudo foi realizado através de pesquisa de campo, com abordagem metodológica quantitativa e qualitativa, na Reitoria, por se tratar de uma unidade gestora relevante, representando um percentual de 50,6 % do total de servidores da área contábil no âmbito da UFPB.

Elegeram-se como população da pesquisa, os indivíduos com categoria funcional de nível técnico e nível superior, nos cargos de técnico em contabilidade e contador, respectivamente, que concluíram cursos de qualificação (especialização, mestrado ou doutorado). Os servidores que não se enquadraram nesta situação, ou seja, não concluíram os cursos em referência foram excluídos da pesquisa.

---

<sup>5</sup> Essas informações podem ser encontradas no **Sítio da UFPB**. Disponível em: <[www.ufpb.br](http://www.ufpb.br)> Acesso em: 26 abr. 2012

A amostra pesquisada representou 39,75% dos servidores técnico-administrativos da área contábil da Reitoria da UFPB, totalizando 33 (trinta e três) profissionais entrevistados.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário constituído de 13 (treze) questões, sendo 11 (onze) questões fechadas, 01 (uma) questão semiaberta e 01 (uma) questão aberta, onde constou, a princípio, questões relativas ao perfil desses entrevistados, depois questões relativas a qualificação e por último, questões relativas a motivação e satisfação no trabalho (salário e jornada de trabalho).

A coleta de dados foi realizada no próprio local de trabalho do servidor, respeitando sempre os melhores horários, para que se sentissem a vontade para responder as perguntas. Os questionários foram aplicados pela manhã e a tarde. Antes da entrega, eram feitos esclarecimentos dos propósitos da pesquisa e seus objetivos.

A maioria se sentiu perfeitamente à vontade para responder as questões e se mostraram bem receptivos. Percebi uma certa resistência de alguns servidores mais antigos, em responder as perguntas do questionário, mas sempre procurava passar tranquilidade e confiança, e mostrar, acima de tudo, a importância da informação que seria prestada para o resultado do estudo. Ao meu ver, essa resistência se deu pelo fato desses servidores acharem que as respostas contidas no questionário iriam comprometê-los de certa forma, mas sempre enfatizei que seria preservada a identidade dos mesmos.

A linguagem utilizada no questionário foi clara, de fácil entendimento, não causando dúvidas, nem embaraços na hora de respondê-lo.

#### **4 ESTUDO DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NA UFPB**

Serão apresentados agora os dados da pesquisa e a seguir a análise realizada através desses dados. Os mesmos foram coletados durante o mês de abril/2011 no setor contábil e financeiro da Reitoria da UFPB, com os servidores técnico-administrativos da área contábil (técnicos em contabilidade e contadores), totalizando 33 entrevistados.

Para identificar o nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos da área contábil da UFPB no desempenho de seus cargos, após a conclusão de cursos de qualificação, foi necessário construir o perfil desses servidores, primeiramente identificando o sexo e estado civil, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Sexo e Estado Civil dos Entrevistados

<b>SEXO</b>	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	<b>ESTADO CIVIL</b>	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Masculino	17	51,5%	Solteiro	07	21,2%
Feminino	16	48,5%	Casado	24	72,7%
			Divorciado	02	6,1%
			Viúvo	0	-
Total	33	100,0%	Total	33	100,0%

Fonte: Primária

Outro item importante na construção desse perfil foi identificar a idade e o tempo de serviço público dos entrevistados. Vejamos a tabela abaixo:

Tabela 2 – Idade e Tempo de Serviço Público dos Entrevistados

<b>IDADE</b>	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	<b>TEMPO SERVIÇO PÚBLICO</b>	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Entre 18-25	0	-	Menos de 1 ano	-	-
Entre 26-35	15	45,5%	De 1 a 5 anos	08	24,2%
Entre 36-45	07	21,2%	De 5 a 10 anos	13	39,4%
Acima de 45	11	33,3%	Mais de 10 anos	12	36,4%
Total	33	100,0%	Total	33	100,0%

Fonte: Primária

Em relação ao perfil dos funcionários da área contábil entrevistados na UFPB (tabelas 1 e 2), temos a seguinte conclusão: 51,5% são do sexo masculino e 48,5% do sexo feminino, o que mostra um equilíbrio entre os sexos. A maioria está na faixa etária entre 26 e 35 anos

(45,5%), são casados (72,7%) e tem considerável tempo de serviço público (39,4% tem de 5 a 10 anos e 36,4% mais de 10 anos de serviço público).

A tabela 3 mostra o nível de qualificação dos servidores técnico-administrativos da Reitoria da UFPB, assim como o grau de motivação no trabalho após a realização desses cursos.

Tabela 3 – Qualificação e Grau de motivação no trabalho após a qualificação

<b>CURSO</b>	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	<b>GRAU DE MOTIVAÇÃO</b>	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Especialização	32	97,0%	Muito motivado	02	6,1%
Mestrado	01	3,0%	Motivado	22	66,7%
Doutorado	0	-	Pouco motivado	08	24,2%
			Desmotivado	01	3,0%
Total	33	100,0%	Total	33	100,0%

Fonte: Primária

Dos 33 entrevistados, 32 possuem curso de especialização, o que representa um percentual de 97% do total da amostra, e apenas 01 possui mestrado, o que demonstra o grande nível de qualificação, oriundos dos incentivos oferecidos pela instituição. Ainda, conforme a Tabela 3, a maioria (66,7%) afirmou que se sente motivado para o trabalho após a conclusão dos cursos, e outros dois servidores afirmaram está muito motivados, o que indica que o incentivo a qualificação é uma ferramenta que está contribuindo para melhorar o lado profissional de alguma forma.

Os que estão pouco motivados e desmotivados representam, juntos, um percentual de 27,2% em relação à amostra total, pouco mais de um terço da amostra dos servidores que se declararam motivados. Com base na pesquisa, àqueles que se declararam pouco motivados e desmotivados, também declararam, na sua maioria, insatisfação com o percentual de incentivo recebido e com o salário. Parte destes servidores, de acordo com a pesquisa, também informou que o curso não contribuiu para o desempenho profissional, o que se supõe que não havia relação direta com as atribuições do cargo.

Na tabela abaixo aparecerá a opinião dos colaboradores em relação a questões relacionadas à qualificação e salário.

Tabela 4 – Opinião dos Entrevistados sobre questões relacionadas a qualificação e salário

PERGUNTAS	SIM	NÃO	NÃO OPINOU	TOTAL
1-Você acha que o percentual de incentivo à qualificação é satisfatório?	21	12	-	33
	63,6%	36,4%	-	100,0%
2-Se não houvesse recompensa financeira você faria curso de qualificação?	22	11	-	33
	66,7%	33,3%	-	100,0%
3-Você acha que a qualificação contribuiu para a melhoria do seu desempenho profissional?	25	07	01	33
	75,8%	21,2%	3,0%	100,0%
4-Houve interesse, por parte dos superiores, para que você fizesse curso de qualificação?	08	25	-	33
	24,2%	75,8%	-	100,0%
5-Você acha que o seu salário é satisfatório, em relação ao cargo que desempenha na instituição?	07	26	-	33
	21,2%	78,8%	-	100,0%

Fonte: Primária

Na pergunta 1, a maioria (63,6%) afirmou que o percentual de incentivo à qualificação é satisfatório (conforme demonstrado na Tabela 4), o que nos leva a crer que ele seja um dos fatores que esteja contribuindo, indiretamente, para a motivação no trabalho. O incentivo financeiro é, neste caso, fator higiênico e de acordo com Gil (2008, p. 207): “esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas”.

Foi possível constatar também, através da pergunta 2, que a busca pela qualificação tem sido prioritária na vida profissional destas pessoas, pois a maioria (66,7%) respondeu que faria curso de qualificação mesmo sem recompensa financeira. Neste caso, acredita-se que, a motivação dessas pessoas está na obtenção de conhecimentos, melhora dos relacionamentos com colegas e também no título que irão conseguir, pois o incentivo à qualificação da UFPB

também é uma forma de dar oportunidade aos servidores para que os mesmos possam se desenvolver como pessoas e como profissionais. Bergamini (2011, p. 192) diz com muita propriedade que: “na era da valorização do capital intelectual, as competências humanas assumem sua posição no pódio das atenções”. Dessa forma, a UFPB pode está no caminho certo, pois se acredita que os conhecimentos adquiridos pelos seus funcionários serão utilizados como ferramenta para um bom desempenho e aumento da produtividade no trabalho.

Em relação à pergunta 3, a grande maioria (75,8%) respondeu que os cursos de qualificação melhoraram seu desempenho profissional, tal atitude nos leva a crer que deve-se ao fato do curso oferecer outras oportunidades, como melhoria dos relacionamentos interpessoais, ampliar o conhecimento etc., como visto anteriormente.

No entanto, o interesse por parte dos superiores em incentivar os subordinados a se qualificar ainda é muito pequeno (pergunta 4), pois 75,8% dos colaboradores disseram que não houve interesse dos superiores para que eles fizessem o curso de qualificação. Esse fato pode indicar que esses gestores não estão dando a devida importância a sua equipe de trabalho, no que diz respeito à capacitação dessas pessoas, ou até mesmo supõe-se que esses chefes se sintam ameaçados no cargo, diante de pessoas que possam melhor se qualificar para tal função. Outra suposição dessa falta de apoio dos superiores poderia estar no tempo de serviço dos mesmos, indicando resistência a mudanças no setor de trabalho e não aceitação de novas ideias vindas dos servidores qualificados.

A pergunta 5 nos revela informações sobre a satisfação com o salário e os dados mostram que 78,8% dos entrevistados estão insatisfeitos com o salário que ganham na instituição, apesar de acharem que o percentual de aumento obtido, oriundo da qualificação, é considerado bom. Tal fato pode está relacionado à falta de isonomia salarial entre os poderes, conforme observações feitas pelos entrevistados no próprio questionário, no qual alguns citaram essas disparidades salariais entre os poderes executivo, legislativo e judiciário. Para Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 254): “uma vez que o pagamento representa a recompensa recebida em troca das contribuições de um funcionário, é essencial, de acordo com a teoria da equidade, que o pagamento seja condizente com essas contribuições”. Para o funcionário, o salário constitui a recompensa da empresa por sua contribuição dada, por sua força de trabalho.

A tabela a seguir mostra o grau de satisfação dos servidores técnico-administrativos da área contábil da Reitoria da UFPB em relação à jornada de trabalho.

Tabela 5 – Grau de satisfação com a jornada de trabalho

<b>GRAU DE SATISFAÇÃO</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Muito satisfeito	02	6,1%
Satisfeito	25	75,8%
Pouco satisfeito	06	18,1%
Insatisfeito	-	-
Total	33	100,0%

Fonte: Primária

Quanto a jornada de trabalho, 75,8% se sentem satisfeitos, isso se deve ao fato desses servidores estarem cumprindo uma jornada de trabalho de 6 horas ininterruptas, o que antes não ocorria.

A jornada de trabalho era de 8 horas para esses servidores (reitoria e prefeitura universitária), mas devido ao período eleitoral, todos estão cumprindo jornada de 6 horas ininterruptas. No entanto, essa decisão foi interna, e não há base legal para essa jornada ainda na UFPB.

Na tabela abaixo, constam as respostas obtidas dos colaboradores com relação à contribuição dada pela qualificação ao seu desempenho no trabalho. Essa questão foi aberta e as respostas foram posteriormente sistematizadas para análise, conforme tabela abaixo:

Tabela 6 – Porque a qualificação contribuiu para o seu desempenho profissional?

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Adquiri mais conhecimento para o trabalho	15	65,3%
Senti mais segurança para desempenhar o trabalho	03	13,0%
Melhorei minha autoestima	02	8,8%
Aumentou meu salário	01	4,3%
Melhorei minhas relações interpessoais	01	4,3%
Valorizou meu trabalho	01	4,3%

Fonte: Primária



Dos 33 entrevistados, 23 afirmaram que a qualificação melhorou seu desempenho profissional e para 65,3% deles, o curso trouxe mais conhecimentos para serem aplicados ao trabalho, o que mostra que a maioria adquiriu informações importantes nesses cursos e que a recompensa financeira acabou ficando em segundo plano, conforme mostra a tabela 4. O que podemos observar também é que estes servidores se preocuparam em fazer cursos que tinham uma relação direta com a área de atuação que desempenhavam no órgão. Para 13% dos entrevistados, a qualificação trouxe mais segurança na hora de desempenhar o cargo. A melhoria da autoestima foi a resposta obtida por 8,8% dos entrevistados. Entre as outras respostas obtidas estavam à valorização do trabalho (4,3%), melhoria das relações interpessoais (4,3%) e aumento de salário (4,3%).

A tabela a seguir mostra as respostas obtidas dos colaboradores, a respeito da qualificação não ter contribuído para o desempenho profissional dos mesmos.

Tabela 7 – Porque a qualificação não contribuiu para o seu desempenho profissional?

RESPOSTAS	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Acrescentou pouco conhecimento para o trabalho	02	40%
O curso não tinha ligação com o meu trabalho	02	40%
Faltou apoio por parte dos superiores	01	20%

Fonte: Primária

Dos 33 entrevistados, apenas 05 pessoas afirmaram que a qualificação não melhorou seu desempenho profissional, um número pouco representativo em relação à amostra total. Duas pessoas afirmaram que a qualificação não contribuiu para o seu desempenho profissional porque o curso acrescentou pouco conhecimento para as atividades realizadas no trabalho, outras duas pessoas responderam que o curso não teve nenhuma ligação com a área que atuava na instituição e 01 pessoa afirmou que faltou apoio por parte de seus superiores, o que nos leva a crer que, a qualificação deste servidor foi indiferente para os seus superiores no seu ambiente de trabalho.

Algumas observações foram feitas pelos entrevistados no questionário aplicado e as principais foram: insatisfação com a atual gestão; melhoria na qualidade do trabalho com a jornada de 6 horas ininterruptas; sugestão de rotatividade de funcionários entre os setores para

agregar mais conhecimento; sugestão para a UFPB aumentar o número de mestrados profissionais e especializações para seus servidores e mais valorização do profissional contábil por parte dos Conselhos de classe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo adotou como linha de interpretação a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Baseada nesta teoria constatou-se quais fatores de satisfação/insatisfação estão mais presentes no dia a dia de trabalho dos servidores técnico-administrativos da Reitoria da UFPB, no Campus I.

Sabemos que o comportamento humano é complexo, amplo, imprevisível e que cada pessoa tem uma determinada necessidade em cada momento da vida. A motivação para suprir essas necessidades está no interior de cada pessoa, conforme destacou Vergara (2011, p. 43): “o caráter de interioridade da motivação nos diz que ela é experimentada por cada pessoa, não sendo, portanto, generalizável”.

Os resultados constatados no estudo, no que se refere aos fatores de motivação-higiene, apontaram que a maioria dos funcionários (66,7%), estão motivados para o trabalho após terem concluído cursos de qualificação, afirmando, inclusive, 65,3% deles que estes cursos contribuíram para acrescentar conhecimentos que foram agregados ao trabalho. Para 13% dos entrevistados, a segurança para desempenhar as atribuições do cargo foi conquistada após a realização destes cursos.

De acordo com a Teoria de Herzberg, os fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados de motivacionais ou intrínsecos, são os responsáveis por produzir a motivação nas pessoas. Segundo Dubrin (2008) o trabalho interessante, para muitos especialistas, tem ligação direta com a motivação intrínseca e quanto mais interessante o cargo menos necessidade haverá em investir em recompensas externas. Nesse aspecto, foi observado na pesquisa que 66,7% dos servidores fariam o curso mesmo sem recompensa financeira e supõe-se que o incentivo à qualificação foi uma iniciativa positiva por parte do governo federal. Ao oferecê-lo aos seus servidores, tudo nos leva a crer que a UFPB está apostando no diferencial de prestação de serviços a sociedade, já que o servidor é o elo entre eles.

Os funcionários que declararam estar pouco motivados ou desmotivados ficaram em torno de 27,2% da amostra total e verificou-se que as possíveis causas dessa desmotivação estava relacionada a insatisfação com o percentual de incentivo à qualificação, o salário e à pouca (ou nenhuma) contribuição do curso para com a área de atuação. Dos funcionários que se declararam motivados, a grande maioria (78,8%), também não considerou satisfatório o salário recebido na instituição, apesar de estarem satisfeitos com o percentual de incentivo à qualificação do governo federal. Dentre as possíveis causas dessa insatisfação, está a falta de

isonomia salarial entre os poderes executivo, legislativo e judiciário, conforme depoimentos feitos pelos próprios colaboradores no questionário.

Outro ponto relevante e que chamou bastante atenção, foi a falta de interesse dos gestores da instituição em estimular os servidores a se qualificar, ficando em torno de 75,8% os servidores que observaram tal deficiência, o que demonstra que apesar do governo se preocupar com a qualificação, não há a mesma preocupação dos dirigentes e chefes da instituição, tornando-os indiferentes a um fato tão importante e decisivo para o desenvolvimento organizacional e da gestão de pessoas, em especial. Para Gil (2008, p. 121), desenvolver pessoas significa bem mais que apenas fazer um curso:

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem.

Portanto, desenvolver pessoas, principalmente no serviço público, pode ser o primeiro passo para mudar a realidade que ainda é vista em diversos órgãos, como servidores desmotivados, burocracia ao extremo, vícios, resistência a mudanças, comportamentos inadequados, falta de compromisso etc. Os órgãos governamentais, mais do que todos os outros, têm como grande patrimônio as pessoas que nele trabalham, sem elas seria impossível administrar uma nação. Trabalhar com pessoas não é nada fácil e vem se tornando um desafio motivá-las nas organizações, diante de tantas necessidades diferentes entre elas. Maximiano (2009, p. 261) observou que: “certas necessidades são instantâneas, [...] outras têm ciclo de satisfação mais longo, e não atendidas de momento a momento. É o caso da motivação para o poder, que pode ficar mais intensa a cada momento”. Em suma, a motivação ainda será muito discutida nos anos que estão por vir, por ser um tema complexo e que não se esgotará nunca, pois faz parte da vida humana.

O referido estudo tratou apenas de uma pequena amostra para identificar o nível de satisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba, após a conclusão de cursos de qualificação. Em comparação a dimensão física e de pessoal da instituição, que conta com 3.668 servidores, conforme Relatório de Autoavaliação de 2010, serão necessárias várias outras pesquisas, com uma amostra bem maior para que se possa chegar a conclusões mais aprofundadas a respeito dos fatores que estão motivando esses funcionários.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CÔRREA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de Gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, 35 ed., vol. 9, n. 5, set./out. 2003. Disponível em: <[http://www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_30.pdf](http://www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_30.pdf)>. Acesso em: 02 mai. 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SÍTIO DO SERVIDOR PÚBLICO. Disponível em: <<http://www.servidor.gov.br>> Acesso em: 23 fev. 2012.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, vol. 7, n. 4, out./dez. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 26 fev. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. Disponível em: <<http://www.ufpb.br>> Acesso em: 26 abr. 2012.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; GARCIA, Manuel Enriquez. **Fundamentos de economia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

# ANEXO

**ANEXO A – Questionário de Pesquisa****UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA****TÍTULO DA PESQUISA - O INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO:  
um estudo na Universidade Federal da Paraíba****QUESTIONÁRIO****1- SEXO DO ENTREVISTADO**

( ) sexo masculino

( ) sexo feminino

**2 -IDADE DO ENTREVISTADO**

( ) Entre 18-25 anos

( ) Entre 26-35 anos

( ) Entre 36-45 anos

( ) Acima de 45 anos

**3 - ESTADO CIVIL**

( ) Solteiro

( ) Casado

( ) Divorciado

( ) Viúvo

**4 – TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO**

( ) Menos de 1 ano

( ) De 1 a 5 anos



- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

5 – ASSINALE O (S) CURSO (S) DE QUALIFICAÇÃO QUE VOCÊ POSSUI

- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

6- GRAU DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO APÓS A QUALIFICAÇÃO

- Muito Motivado
- Motivado
- Pouco Motivado
- Desmotivado

7 – VOCÊ ACHA QUE O PERCENTUAL DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO É SATISFATÓRIO?

- Sim
- Não

8 – SE NÃO HOUVESSE “RECOMPENSA” FINANCEIRA, VOCÊ FARIA TAIS CURSOS ?

- Sim
- Não

9 – VOCÊ ACHA QUE A QUALIFICAÇÃO CONTRIBUIU PARA A MELHORIA DO SEU DESEMPENHO PROFISSIONAL?

- Sim
- Não

Justifique:

---

---

---

10 – HOUVE INTERESSE, POR PARTE DOS SUPERIORES, PARA QUE VOCÊ FIZESSE TAIS CURSOS?

( ) Sim

( ) Não

11 – VOCÊ ACHA QUE O SEU SALÁRIO É SATISFATÓRIO, EM RELAÇÃO AO CARGO QUE DESEMPENHA NA INSTITUIÇÃO?

( ) Sim

( ) Não

12 – VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM A JORNADA DE TRABALHO ?

( ) Muito satisfeito

( ) Satisfeito

( ) Pouco satisfeito

( ) Insatisfeito

13 – DESEJA FAZER ALGUMA OBSERVAÇÃO?

---

---

---

---