



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA**

RÚBIA QUARESMA DE FREITAS

**MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Estudo de caso no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – *Campus* de
Sumé - da Universidade Federal de Campina Grande.**

**CAMPINA GRANDE
2014**

RÚBIA QUARESMA DE FREITAS

**MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Estudo de caso no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – *Campus de Sumé* - da Universidade Federal de Campina Grande.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) II - Gestão Governamental, semestre 2014.2.

Orientador: Prof^a. M^a. Ana Lúcia Carvalho de Souza.

**CAMPINA GRANDE
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

F862m Freitas, Rúbia Quaresma de
Motivação na administração pública [manuscrito] : estudo de caso no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - campus de Sumé - da Universidade Federal de Campina Grande / Rúbia Quaresma de Freitas. - 2014.
61 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.
"Orientação: Profª. Ana Lúcia Carvalho de Souza, Secretária de Educação à Distância".
1. Motivação. 2. Serviço Público. 3. Gestão de Pessoas. I. Título.

21. ed. CDD 352.67

RÚBIA QUARESMA DE FREITAS

MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:

Estudo de caso no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – *Campus de Sumé* - da Universidade Federal de Campina Grande.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Curso de Administração
Pública, modalidade de ensino a distância, da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração Pública, Linha de
Formação Específica (LFE) II - Gestão
Governamental, semestre 2014.2.

Aprovada em 

BANCA EXAMINADORA



Prof. M. Ana Lúcia Carvalho de Souza (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Suênya Freire de Monte Santos
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. M. Fernanda Mirelle de Almeida Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho aos meus pais pela educação e valores dedicados na minha formação como pessoa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus sobre todas as coisas.

À Elza Farias, tutora do curso de Graduação, pela atenção, empenho e por ter contribuído ao longo de todo o curso na conclusão das disciplinas ofertadas.

À professora Ana Lúcia Carvalho de Sousa pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação no desenvolvimento desse trabalho.

Aos meus pais Rodrigues Quaresma de Freitas e Maria de Lourdes Araújo de Freitas, por acreditarem em mim como filha e por terem me ensinando os valores de uma vida justa, honesta em consonância com um bom caráter.

Ao meu esposo Cláudio Alves de Queiroz e aos meus filhos Renato Quaresma de Oliveira, Rodrigo Quaresma de Oliveira e Raíssa Quaresma de Queiroz pela compreensão por minha ausência nas reuniões familiares e nos afazeres domésticos.

Aos meus irmãos Ruth Quaresma de Freitas, Rosangela Quaresma de Freitas e Roberto César de Araújo Freitas por me darem força para concluir este curso e me perdoarem nos encontros familiares quando não foi possível comparecer.

Ao médico Bezerra de Menezes (*in memoriam*), embora fisicamente ausente, sentia sua presença ao meu lado, dando-me força.

Aos professores do Curso de Graduação da UEPB, que contribuíram ao longo de quarenta meses, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos tutores e funcionários da UEPB pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

A motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila.(GIL, 2010, p. 210).

RESUMO

Trabalhar motivado é fundamental para qualidade de vida dos funcionários e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos da instituição. Dessa forma, o presente trabalho tem por finalidade analisar como se apresenta a motivação dos servidores técnico-administrativos do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA) – *Campus* de Sumé-PB, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Como metodologia de pesquisa foi realizado um estudo de caso de caráter exploratório, abordando uma abordagem quantitativa. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário a trinta e sete servidores, contendo uma pergunta aberta e catorze fechadas, que abordavam fatores como estabilidade, salário, reconhecimento do trabalho, relacionamento com a chefia e com os colegas, oportunidades de crescimento profissional, autorrealização, infraestrutura, comunicação, plano de cargos, imagem e prestígio. Os resultados obtidos mostraram que de uma forma geral com motivação adequada os servidores farão um trabalho de melhor qualidade e se sentirão mais satisfeitos no ambiente de trabalho, o que pode transformar sua vida na íntegra e o aumento do bem estar de toda a organização. Assim, a motivação profissional dos técnicos administrativos do estudo de caso em questão depende de variáveis, como: valorização da chefia, capacitação constante, melhores salários, menor carga horária, dentre outras de suma importância para qualquer servidor público. Observou-se ainda, que deve haver uma maior integração entre docentes e técnicos administrativos do *Campus* de Sumé para que haja a diminuição dos entraves e dificuldades relacionadas às relações humanas no serviço público. Novos estudos devem ser feitos a respeito desta temática de vital importância para a gestão pública brasileira.

Palavras-chave: Motivação. Serviço público. Gestão de Pessoas. Satisfação.

ABSTRACT

Working motivated is key to quality of life of employees and thus to achieve the goals of the institution. Thus, the present study aims to analyze how it presents the motivation of the technical and administrative staff of the Center for Sustainable Development in Semiarid (CDSA) - Campus Sumé-PB, the Federal University of Campina Grande (UFCG). As a research methodology, a case study was conducted exploratory, addressing a quantitative approach. For data collection a questionnaire to thirty-seven servers, containing an open question and fourteen closed, that addressed such factors as stability, salary, job recognition, relationship with the leadership and with colleagues, opportunities for professional growth, self-actualization was applied, infrastructure, communication, roles, prestige and image plane. The results showed that in a general way with proper motivation servers will work better and feel more satisfied at work, which can transform your life completely and increase the welfare of the entire organization. Thus, the motivation of professional administrative staff of the case study in question depends on variables such as: value of leadership, constant training, better wages, shorter working hours, among other extremely important for any public servant. It was also observed that there should be greater integration between teachers and administrative staff of Campus Sumé so there is a reduction of obstacles and difficulties related human relations in the public service. Further studies should be done about this issue of vital importance to the Brazilian public management.

Keywords: Motivation. Public service. People Management. Satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Foto 1 –	Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (UFCG/CDSA).....	31
Foto 2 –	Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (UFCG/CDSA).....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Cargo.....	36
Gráfico 2 –	Sexo	37
Gráfico 3 –	Idade	37
Gráfico 4 –	Estado Civil	38
Gráfico 5 –	Escolaridade	38
Gráfico 6 –	Autorrealização	39
Gráfico 7 –	Trabalho desafiador	40
Gráfico 8 –	Reconhecimento	41
Gráfico 9 –	Oportunidades	41
Gráfico 10 –	Atribuições do trabalho	42
Gráfico 11 –	Imagem e prestígio	43
Gráfico 12 –	Infraestrutura	44
Gráfico 13 –	Comunicação	45
Gráfico 14 –	Salário	46
Gráfico 15 –	Relacionamento com a chefia	47
Gráfico 16 –	Plano de cargos	48
Gráfico 17 –	Estabilidade	49
Gráfico 18 –	Relacionamento no trabalho	50
Gráfico 19 –	Remuneração	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow	23
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAUC	Associação dos Amigos da Universidade Camponesa
CDSA	Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido
DCE	Diretório Central dos Estudantes
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LIBRAS	Língua Brasileira de Sinais
NEAF	Núcleo de Extensão da Agricultura Familiar
PLANEXP	Plano de Expansão Institucional
UAEDUC	Unidade Acadêmica de Educação do Campo
UATEC	Unidade Acadêmica de Tecnologia e Desenvolvimento
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	JUSTIFICATIVA	16
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA	17
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	Objetivo Geral	17
1.3.2	Objetivos Específicos	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO	19
2.2	MOTIVAÇÃO: CONCEITO E CONSIDERAÇÕES.....	20
2.3	PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS	22
2.3.1	Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham H. Maslow	22
2.3.2	Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg	24
2.3.3	Teoria X e teoria Y de McGregor	25
2.3.4	Teoria das necessidades adquiridas de David McClelland	27
2.3.5	Teoria da expectativa de Victor H. Vroom	27
.	.	
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1	TIPO DE PESQUISA	29
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA	30
3.3	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	30
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	34
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	34
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1	PERFIL DOS PARTICIPANTES	36
4.2	FATORES MOTIVACIONAIS	39
4.2.1	Você se considera realizado profissionalmente?	39
4.2.2	Você considera seu trabalho um desafio?	40
4.2.3	Você considera que seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo seu	

	chefe?.....	41
4.2.4	Você considera que o CDSA disponibiliza oportunidades para seu crescimento e desenvolvimento profissional?.....	41
4.2.5	Você considera que as atribuições do dia a dia são motivadoras?.....	42
4.2.6	Você considera a imagem e prestígio do CDSA um fator motivador?.....	43
4.2.7	Você considera as condições de infraestrutura adequadas à execução do seu trabalho?.....	43
4.2.8	Você considera o processo de comunicação (sistemas de informação, fluxo de informação, normas e rotinas) adequado à execução do seu trabalho?	44
4.2.9	Você considera a política salarial adequada ao trabalho que executa?.....	45
4.2.10	Você considera ao relacionamento com a chefia adequado?.....	46
4.2.11	Você considera as políticas de administração do CDSA (plano de cargos, carreira e salários) adequados para o desenvolvimento de sua carreira?...	47
4.2.12	Você considera a estabilidade de emprego um fator motivador para o ingresso no CDSA?.....	48
4.2.13	Você considera bom o relacionamento com outros colegas?.....	49
4.2.14	Você considera a sua remuneração superior do que a oferecida pelo mercado de trabalho?.....	50
4.2.15	Em sua opinião, em quais aspectos o CDSA deverá investir nos próximos anos para manter e promover a motivação dos servidores?	51
5	CONCLUSÃO	53
	REFERÊNCIAS	55
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	57

1 INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira vem passando por diversas transformações nas últimas décadas fazendo com que crenças e valores sofram mudanças bruscas numa velocidade assustadora. E essas mudanças seguramente são perceptíveis em cada uma das classes sociais, em cada região geográfica e, principalmente nos diversos setores econômicos. Porém, ao longo dos anos, essas mudanças refletiram de forma significativa, no funcionamento da Administração Pública. As organizações públicas e privadas têm se preocupado com as consequências dessas mudanças ocorridas com uma rapidez incrível, causadas, principalmente pela globalização. E, a postura da Administração Pública em relação à atenção e à gestão de pessoas também foi sendo modificada com o passar dos tempos. A Universidade Federal de Campina Grande, especificamente o *Campus* de Sumé, encontra-se inserida nesse contexto no intuito de mediar e controlar essas mudanças, buscando por fim, atender as demandas da organização com servidores satisfeitos e motivados.

Diante desse cenário, este trabalho busca analisar o nível de motivação dos servidores da UFCG – *Campus* de Sumé, que têm como função o atendimento das demandas administrativas do Centro para que as atividades de ensino, pesquisa, extensão possam ser realizadas ao ponto de formar profissionais de nível superior. É de grande valia verificar como está o nível de motivação dos servidores que também lidam com a situação de outros servidores, tais como afastamentos, progressões, capacitações, férias, direitos, cursos e mini-cursos em que estes, por muitas vezes, têm contato direto com a comunidade.

Ter funcionários que executem suas atribuições com satisfação e se sintam motivados a estar naquele ambiente, seria o cenário perfeito para a Administração Pública. A motivação traz uma série de vantagens, pois o reflexo se fará presente nos resultados da organização e na via pessoal e social do indivíduo. Por outro lado, os efeitos causados pela desmotivação no ambiente de trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas que nela trabalham. Neste contexto e partindo-se destas perspectivas, o problema primordial deste estudo foi o de analisar a motivação profissional dos servidores técnico-administrativos do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA), *Campus* Sumé/UFCG – Paraíba.

A pesquisa torna-se relevante, pois a gestão de recursos humanos é o marco inicial e importante para o alcance dos objetivos de uma organização e para a qualidade de vida no trabalho. Contudo, a motivação dos servidores pode facilitar o alcance desses objetivos, melhorar o atendimento e dar maior satisfação ao trabalho.

1.1 JUSTIFICATIVA

Muitas são as dificuldades encontradas no que diz respeito à gestão de pessoas. Dentre elas, pode-se citar a escassez de recursos humanos, plano de cargos e carreira pouco atrativos, salários defasados, entre outros, o que contribui significativamente para o desestímulo dos servidores estáveis e aos candidatos a ingressar nas repartições públicas. Além disso, a mentalidade da sociedade tem evoluído com o avanço dos meios de comunicação que proporciona cidadãos mais exigentes, conhecedores de seus direitos e deveres. Entretanto, objetivando aumentar a eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos, faz-se necessário saber quais fatores organizacionais influenciam a motivação dos servidores públicos, especificamente, os que estão lotados no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – *Campus* de Sumé, da Universidade Federal de Campina Grande.

O Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – *Campus* de Sumé, da Universidade Federal de Campina Grande, localizado na cidade de Sumé – Paraíba e, geograficamente, no Cariri Ocidental. O CDSA encontra-se em fase de implantação e, por esse motivo, noventa por cento de seus servidores são oriundos de outras cidades e/ou estados. A sensação do “novo” do ponto de vista estrutural do *Campus* como também em relação aos funcionários recém empossados no serviço público federal, instiga a curiosidade de como os mesmos estão agindo diante desse cenário. Será que estão satisfeitos?

Este trabalho justifica-se pela necessidade de descobrir e analisar os fatores organizacionais que contribuem para o alcance da satisfação e o aumento da motivação profissional dos servidores públicos do CDSA/UFCG e embasamento para quaisquer categorias do serviço público.

Por fim, para que as organizações cresçam, é imprescindível que estas desenvolvam seus recursos humanos, focando no servidor público de forma que estes não sejam vistos apenas como um capital intelectual, mas como seres humanos que necessitam ser entendidos e possam desempenhar suas atribuições de forma motivada e satisfatória, o que resultará num ganho imensurável para ambas as partes.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

Trabalhar com o tema “motivação” é desafiador, tendo em vista que a motivação envolve fatores subjetivos e comportamentais, de maneira que um fator que motiva um indivíduo pode não motivar outro. Além disso, o supracitado tema aborda aspectos como: motivação para o trabalho, satisfação com o ambiente de trabalho, com os colegas e com o chefe, satisfação com o desenvolvimento da carreira, com a gestão e seus sistemas, da instituição em estudo. Todavia, para fins desse trabalho, irá abordar apenas a motivação do servidor público.

Diante dessa situação e baseando-se nas teorias motivacionais existentes, a questão da pesquisa é: Como se apresenta a motivação dos servidores técnico-administrativos do *Campus* de Sumé da Universidade Federal de Campina Grande?

1.3 OBJETIVOS

São apresentados os objetivos geral e específicos nos quais se pretende responder a questão da pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a motivação dos servidores técnico-administrativos do *Campus* de Sumé da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever o perfil dos servidores técnico-administrativos do *Campus* de Sumé -UFCG;
- Identificar fatores que influenciam a motivação dos servidores técnico-administrativos do *Campus* de Sumé -UFCG;
- Pontuar os elementos que mais geram insatisfação entre os servidores técnico-administrativos do *Campus* de Sumé -UFCG;

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em 5 capítulos.

No capítulo 1 é apresentada a introdução, a delimitação do tema da pesquisa, a justificativa, os objetivos e finalmente a estrutura do trabalho.

Já no capítulo 2 é evidenciada toda a fundamentação teórica, composto de conceitos inerentes à pesquisa: gestão de pessoas no serviço público, motivação e as principais teorias motivacionais.

No terceiro capítulo é descrito os procedimentos metodológicos adotados para o estudo de caso, tais como tipo de pesquisa, identificação das variáveis, amostra e universo, instrumento de coleta e tratamento dos dados e a caracterização da instituição abordando dados do CDSA, bem como sua estrutura e dando ênfase ao quadro de servidores técnico-administrativos.

Na seqüência o capítulo 4 aborda a análise dos resultados contendo a interpretação dos dados de cada afirmativa do questionário referente perfil do servidor, fatores motivacionais e fatores higiênicos.

O capítulo 5 apresenta a conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo foi elaborado almejando suprir o desenvolvimento de um referencial teórico inerente ao tema do estudo, utilizando livros, artigos e outras publicações de diversos autores e pesquisadores em relação à gestão de pessoas e, principalmente, sobre motivação no serviço público.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos ainda muito utilizada, entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais, para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado de recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros.

No entanto, Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Para Marconi (2008, p. 78):

a política de recursos humanos (**ou ampliadamente gestão de pessoas** - grifos do autor) constitui, simplificada, uma estrutura de incentivos, tanto estímulos positivos como outros associados à cobrança de resultados, ambos os quais visam à melhoria do desempenho das organizações. É fundamental sempre recordar essa definição, pois seu reconhecimento e sua consideração já são um passo importante para o sucesso das políticas escolhidas e implementadas.

A gestão de pessoas é considerada como uma evolução das áreas denominadas antigamente Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX, tendo similaridades com outras que também vêm se popularizando, como a Gestão de Talentos, a Gestão de Parceiros e a Gestão do Capital Humano (GIL, 2010, p. 17).

[...] a gestão de pessoas constitui uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que apropriadamente nas empresas, visto que a expressão mais evidente de sua existência tem sido dada pelas revisões das obras relativas à gestão de recursos humanos e aos cursos que vem sendo oferecidos por instituições especializadas. De qualquer maneira, constata-se que a Gestão de Pessoas vem

ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiro, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento (GIL, 2010, p. 24).

Com a mudança no cenário mundial, a motivação dos servidores passou a ser fundamental em qualquer organização, pública ou privada, como forma de se obter eficiência. Nesse sentido, pode-se perceber que as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização ou de um órgão público, dependendo da maneira como elas são tratadas, ou seja, pode ser a fonte de sucesso bem como pode ser a fonte de problemas e conflitos.

Para Chiavenato (2010, p.11),

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados. E quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Portanto, o grande desafio para os gestores públicos é o de criarem estratégias e procedimentos motivacionais para seus colaboradores, pois o sucesso da gestão depende, sobretudo, do desempenho de cada um, e essa relação de produtividade e qualidade vai depender dentre outros fatores da motivação.

2.2 Motivação: conceito e considerações

A motivação tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas e mesmo assim continua sendo um dos temas mais preocupantes para as instituições devido à sua complexidade.

Nesse sentido, a primeira dificuldade encontrada está na falta de um consenso acerca da definição do termo motivação. Como o próprio nome diz, significa motivo para a ação. Considerando a etimologia da palavra, significa movimento, já que se origina do latim *movere*, isto é, mover. Assim, são as emoções que impulsionam as pessoas em direção a suas metas (MACEDO et al, 2006, p. 92).

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 será bloqueada (SOTO, 2002, p. 118).

Motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve (MASLOW, 1996). Certamente, as pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo (BERGAMINI; CODA, 1995).

Observou-se uma divisão no tipo de motivação sabendo que são diversas as causas motivacionais do indivíduo, suas necessidades e expectativas. A motivação é chamada de intrínseca quando ela está relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito, status e esse tipo motivacional estão intimamente ligados as ações individuais dos gerentes em relação aos seus subordinados. É chamada de extrínseca quando suas causas estão baseadas em recompensas tangíveis: salários, benefícios, promoções, sendo que estas causas não dependem da gerência, pois geralmente são determinadas pela alta administração.

Sempre, de maneira direta ou indireta, consciente ou não, se buscou no indivíduo a satisfação de alguma necessidade. As organizações se deram conta de que necessitavam de trabalhadores motivados no ambiente de trabalho e que estes têm necessidades diferentes e precisam de estímulos também diferentes para se motivar à realização da missão das organizações a que pertencem.

Os efeitos causados pela desmotivação no ambiente de trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas que nela trabalham (MACIEL, SÁ, 2007).

Diante de tais fatos, diversos estudos foram sendo desenvolvidos acerca da motivação no ambiente de trabalho, com a intenção de entender como o homem se comporta e o que pode ser feito para que se obtenha um melhor rendimento das pessoas em seus ambientes de trabalho. Alguns desses estudos conceituam o processo motivacional como um ciclo composto por três elementos independentes: as necessidades que surgem sempre diante da existência de um estado de desequilíbrio fisiológico ou sociológico; os estímulos ou impulsos a fim de amenizar as necessidades e compõem a parte principal do processo motivacional; e, os objetivos, que ao serem alcançados no fim do processo motivacional tendem a restaurar o equilíbrio fisiológico e psicológico, reduzindo ou eliminando completamente os esforços para solucionar as necessidades (PINTO, 2001).

Considerado um assunto muito complexo, inúmeras teorias foram desenvolvidas na tentativa de entender como ocorrem os processos motivacionais de pessoas em seu ambiente de trabalho e quais fatores influenciam este processo (FERREIRA, et al 2011).

2.3 Principais Teorias Motivacionais

Diante da enormidade de teorias existentes sobre motivação, diversas classificações são feitas para tais na tentativa de organizar o entendimento sobre este assunto e facilitar a sua compreensão. O referencial adotado neste trabalho é constituído pelas teorias de Maslow e de Herzberg, que se apresentam como as de análise mais abrangente, pois interpretam a motivação no trabalho como sendo uma variável dependente do nível de obtenção das necessidades dos indivíduos, bem como da satisfação ou insatisfação no que se refere aos fatores higiênicos e motivacionais. Contudo, este trabalho apresenta de forma resumida as principais teorias motivacionais existentes.

2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades apresentada por Abraham Maslow é, provavelmente, a mais conhecida de todas as teorias de motivação humana. Maslow considera “necessidade” a manifestação natural de sensibilidade interna, que desperta uma tendência a realizar um ato ou a procurar uma determinada categoria de objetos. Ele organizou as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas, conforme sua predominância e probabilidade:

- Necessidades Fisiológicas: incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica. E também são instintivas uma vez que nascem com o homem.

- Necessidades de Segurança: incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Mantém as pessoas em estado de dependência seja com a empresa, seja com outras pessoas. Buscam assegurar a estabilidade da pessoa.

- Necessidades sociais: relacionadas ao convívio social. Incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem a necessidade de amor, integração e relacionamento humano.

- Necessidade de estima: incluem fatores internos de estima, como autorrespeito, autonomia, senso de competência e fatores externos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração. Desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e de ser útil e necessário para os outros. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade e impotência.

- Necessidade de autorrealização: é a necessidade mais elevada do ser humano. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar aptidões e capacidades potenciais. Incluem o crescimento pessoal e a tendência de explorar suas potencialidades.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2004, p. 27).

Para esta teoria, as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia, de modo que, quando uma necessidade é relativamente satisfeita, a próxima necessidade mais elevada torna-se dominante no comportamento da pessoa. As necessidades mais altas somente influenciam o comportamento quando as necessidades já estão relativamente satisfeitas.

Após estruturar conceitualmente o estudo da motivação humana, Maslow estabelece uma distinção nítida em motivação de deficiência e motivação de crescimento, no caso, as necessidades básicas correspondem a motivos de deficiências, que constituem déficits no organismo, onde o preenchimento se dá através de objetos ou seres humanos de fora. Desta forma, logo quando o indivíduo satisfaz uma necessidade, surge outra, e assim sucessivamente. A motivação de crescimento ocorre quando o passo seguinte é subjetivamente mais agradável, isto é, quando satisfeitas suficientemente as necessidades básicas, as pessoas serão motivadas pelas tendências para individualização. A diferença entre as necessidades básicas (deficiências) e as necessidades de crescimento é de ordem qualitativa, uma vez que as pessoas diferem na intensidade de suas necessidades.

A teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, sobretudo entre gerentes praticantes. Isto pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e sua facilidade de entendimento.

No entanto, de acordo com essa teoria, dificilmente irá se atingir o topo da pirâmide, pois sempre haverá novos objetivos e sonhos.

São muitas as críticas feitas a esta teoria que fazem ressalvas sobre as dificuldades de se avaliar a teoria, a metodologia utilizada no processo de pesquisa, a dificuldade de se evidenciar que a satisfação de uma necessidade ative a necessidade seguinte, porém a principal crítica diz respeito à subjetividade do indivíduo, sendo extremamente difícil padronizar seus agentes motivadores. Por fim, pesquisas não validam sua teoria, pois Maslow não forneceu substanciação empírica e muitos estudos que buscaram validá-la não encontraram sustentação para as mesmas.

2.3.2 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

A teoria dos dois fatores foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg e trata da motivação para o trabalho. Também conhecida como teoria dos fatores higiênicos e motivacionais.

Herzberg tomou como ponto de partida a teoria clássica de Maslow, embora tenha discordado de alguns pontos da Teoria das Necessidades. Concorda com Maslow no que diz respeito às necessidades serem sempre internas, mas discorda ao afirmar que quando as pessoas falam de sentimento de insatisfação, referem-se aos fatores extrínsecos ao trabalho e quando se referem a sentir-se bem estão se referindo a elementos intrínsecos.

Para Herzberg, a motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos que os chefes possam dar aos funcionários. Já para Maslow todas as necessidades que motivam e provocam satisfação. Herzberg afirma que não são todas as necessidades que motivam, pois algumas apenas evitam a insatisfação.

Os fatores higiênicos são os fatores extrínsecos ao trabalho, ou seja, o ambiente de trabalho em si, e estariam relacionados com a presença ou ausência de insatisfação. Estes fatores giram em torno do contexto do cargo, ou seja, como a pessoa se sente em relação à empresa, às condições de trabalho, salários, benefícios, status, diretrizes e políticas da organização. Herzberg inferiu em seus estudos que quando os fatores higiênicos estão ótimos não há uma elevação significativa da satisfação, mas esses fatores funcionam como um elemento preventivo ou insatisfação (FURTADO, 2004).

Já os fatores motivacionais, segundo Furtado (2004, p.34), “estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa”. Ou seja, são os fatores intrínsecos ao trabalho, ele classifica como tal o trabalho em si, a execuções e o

reconhecimento pelas execuções, as oportunidades de crescimento pessoal e de promoção, a responsabilidade e a realização (BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009). O funcionário que está motivado tem um gerador interno e executa a tarefa por ela mesma, pela realização, o reconhecimento, a responsabilidade e progresso.

Dentro do ponto de vista desta teoria, essas ideias são precursoras da técnica motivacional conhecida como enriquecimento de cargos, onde há uma reestruturação destes, tornando-os mais desafiadores e gratificantes. Entretanto, o enriquecimento conteúdo das tarefas executadas pelos funcionários foi colocado por Herzberg como oportunidade de crescimento psicológico e, portanto, um instrumento de motivação no trabalho e gerador de resultados altamente desejáveis, como a redução da rotatividade e do absenteísmo e aumento da produtividade.

Para o autor, a insatisfação não é o mesmo que a não satisfação, uma vez que pode não estar insatisfeito, mas ao mesmo tempo, pode-se também não estar satisfeito.

Dessa forma Bedran Junior e Oliveira (2009) concluem:

Para minorar a insatisfação no trabalho ou alcançar sua ausência as organizações devem atuar sobre os fatores higiênicos, buscando atender as necessidades de seus colaboradores. Porém, se o objetivo for ter funcionários motivados, as organizações deverão se atentar para os fatores motivacionais – ligados ao conteúdo do trabalho – , criando condições organizacionais adequadas, onde os fatores de crescimento possam ser percebidos pelos funcionários (BEDRAN JUNIOR, OLIVEIRA, 2009, p. 97).

Esta teoria também recebeu muitas críticas em relação à metodologia empregada sendo limitada ao seu modelo que, quando não empregado, gera resultados divergentes. São criticadas também as suposições consideradas na teoria onde é questionada a suposição que dois conjuntos de fatores operam primariamente em uma única direção.

2.3.3 Teoria X e teoria Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor sugeriu duas visões diferentes e contrastantes de administrar. A primeira, denominada de Teoria X, baseada num estilo tradicional, mecanicista e pragmática. E a segunda, Teoria Y, baseada nas concepções modernas a respeito do comportamento humano.

A Teoria X, também chamada de "Hipótese da mediocridade das massas", afirma que os funcionários têm aversão ao trabalho e encaram como um mal necessário para ganhar dinheiro. Segundo essa Teoria:

- a) O indivíduo é indolente e preguiçoso por natureza.
- b) Falta-lhe ambição.
- c) O ser humano é egocêntrico
- d) Sua dependência torna-o incapaz de autocontrole e autodisciplina
- e) Resistente a mudanças
- f) Rígido e autocrático.
- g) Esquemas e padrões planejados e organizados
- h) As pessoas são meros recursos de produção.
- i) A administração é um processo de dirigir as pessoas, controlar suas ações e modificar o comportamento das pessoas tendo em vista os interesses da organização.
- j) Benefícios econômicos como forma de incentivo e punição.

A Teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que fazem as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista os objetivos da organização. Essa Teoria prega que sem a intervenção ativa por parte da organização, as pessoas seriam totalmente passivas em relação às necessidades da instituição. As pessoas devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas e como estas são basicamente motivadas por incentivos econômicos, a empresa utiliza a remuneração como meio de recompensa ou punição.

A Teoria Y é um estilo mais moderno de administração, pois se baseia em concepções e premissas mais democráticas e liberais a respeito da natureza humana. Essa Teoria é aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseados em medidas inovadoras e humanistas tais como: descentralização das decisões e delegação de responsabilidades, ampliação do cargo para maior significado do trabalho, participação nas decisões e delegação de responsabilidades.

Essa Teoria diz que os funcionários encaram o trabalho como algo natural como se estivesse fazendo uma atividade de lazer. Segundo o autor, as pessoas trabalham com e por prazer, pois o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e recompensa quando é voluntariamente desempenhado. A aplicação do esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar. As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento e capacidade para assumir responsabilidades. No entanto, cabe à administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam por si mesmas, essas características.

Contudo, não há evidência que confirme nenhuma das duas visões como válidas, pois não há comprovação de que aceitar as premissas da Teoria Y leve as organizações a estágios superiores de motivação dos funcionários.

2.3.4 Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland

A Teoria das Necessidades Adquiridas foi desenvolvida por David McClelland e está ligada pelos conceitos de aprendizagem. O autor ressalta que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas durante a vida, iniciando-se assim que o indivíduo começa a interagir com o ambiente e se resumem em três necessidades básicas:

a) Necessidade de Realização (nR): é o desejo de ser excelente, de ser o melhor, de ser mais eficiente e as pessoas com essas necessidades gostam de correr riscos calculados, de ter responsabilidades, de traçar metas;

b) Necessidade de Poder (nP): é o desejo de controlar os outros e de influenciá-los. Pessoas assim têm grande poder de argumentação e esse poder pode ser tanto positivo quanto negativo e procuram assumir cargos de liderança;

c) Necessidade de Afiliação (nA): é o desejo por relações interpessoais, de interação social, de estabelecer e manter amizades com outras pessoas. Pessoas com essas necessidades colocam seus relacionamentos acima das tarefas.

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

2.3.5 Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom

A Teoria da Expectativa proposta por Victor H. Vroom baseia-se no relacionamento entre o esforço do indivíduo, o desempenho e o desejo dos resultados associados com o alto desempenho. O ponto exato dessa teoria é o entendimento das metas de um indivíduo e a ligação entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensas, e, finalmente, entre as recompensas e a satisfação individual.

O idealizador dessa Teoria definiu pressupostos sobre os comportamentos dos indivíduos e do ambiente:

- a) Comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- b) Os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização;
- c) Os indivíduos têm necessidade, desejos e objetivos diferentes;
- d) Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseados em suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

Os três aspectos básicos dessa Teoria são:

- a) Expectância – é a probabilidade esperada pelo indivíduo de que seu esforço no trabalho será seguido por um certo desempenho na tarefa.
- b) Instrumentalidade – é a probabilidade esperada pelo indivíduo de que certo desempenho o levará a obter recompensas no trabalho.
- c) Valência – é o valor atribuído pelo indivíduo às várias recompensas do trabalho.

Dentro dessa visão teórica, os indivíduos fazem escolhas baseados em seus ideais de recompensa não obtidos ainda. As recompensas devem estar inseridas em um período de tempo médio para que haja uma relação desempenho-recompensa e esta deve ser justa; e, por fim, o indivíduo sabe o que se espera dele e passa a se comportar de maneira esperada.

Em relação às críticas, pode-se mencionar que esta Teoria não foi exaustivamente testada de maneira empírica, dificultando sua validade. E que se trata de uma teoria racional, uma vez que as ações são previamente calculadas e pesadas. Por fim, nem todos os fatores que influenciam na motivação pessoal tiveram relevância no processo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados foram coletados através de questionários aplicados com os funcionários já citados. A aplicação dos questionários foi feita com todos os servidores, já que o CDSA tem um quadro efetivo de 37 técnicos incluindo os níveis de escolaridade técnico, médio e superior.

A análise dos resultados coletados foi feita através de programas de informática, tais como planilha eletrônica e editor de texto, gerando gráficos que irão possibilitar a análise detalhada dos dados obtidos na pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho caracterizou-se por um estudo de caso de caráter descritivo-exploratório com os servidores técnico-administrativos do CDSA/UFMG. Para se ter uma visão mais ampla do tema abordado, inicialmente foi realizada a pesquisa bibliográfica com leitura exploratória de trabalhos já realizados a respeito do assunto em questão.

Para Gil (2007, p. 60), as pesquisas do ponto de vista de seus objetivos podem ser pesquisa exploratória e descritiva:

- **Pesquisa Exploratória:** tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. Segundo o autor, esse tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.
- **Pesquisa Descritiva:** visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Também se configurou como um estudo predominantemente quantitativo, pelo fato de analisar o número de respostas relativas aos fatores motivacionais que afetam as pessoas no local de trabalho, como também possui um aspecto qualitativo, por considerar a opinião dos servidores em relação às características de alguns desses fatores.

De acordo com Richardson et al (2007, p. 26), as pesquisas podem ser classificadas, quanto ao método e à forma de abordar o problema, a saber:

- **Pesquisa quantitativa:** a pesquisa quantitativa é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis. Preocupa-se, portanto, com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Procura medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando-os em dados estatísticos. É apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.
- **Pesquisa qualitativa:** pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.

Portanto, este estudo aplicado buscou explicar através de explicações e descrições mais detalhadas sobre o servidor público da amostra em questão, particularidades que podem servir de base para uma análise maior a respeito da temática, utilizando-se para isso do método indutivo, que para Marconi e Lakatos (2006, p. 106), trata da aproximação dos fenômenos que caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias, sendo assim uma conexão ascendente.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 206), “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.”

O universo de pesquisa utilizado foi o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – *Campus* de Sumé, da Universidade Federal de Campina Grande, composto por 37 (trinta e sete) servidores técnicos administrativos dos cargos efetivos de Administrador (04), Contador (02), Assistente Social (01), Bibliotecário (02), Técnico em Contabilidade (03), Técnico em Assuntos Educacionais (01), Secretário Executivo (01), Técnicos em Laboratório (06), Assistentes em Administração (14), Técnico em Agroindústria (01), Técnico em Agropecuária (01), Datilógrafo de Textos Gráficos (01), lotados nos diversos setores do CDSA.

Segundo Kuark et al (2010, p. 61), “amostra é a parte da população que é tomada como objeto de investigação da pesquisa. É o subconjunto da população.”

Marconi e Lakatos (2010, p. 206), dizem que a amostra “só ocorre quando a pesquisa não é censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes da população ou do universo, surgindo a necessidade de investigar-se uma parte desta população em análise.” Portanto, neste estudo a aplicação dos questionários para análise foi feita com todo os funcionários, já que consta no quadro efetivo de técnicos administrativos um total de 37 (trinta e sete) funcionários concursados nos cargos de nível médio e superior, perfazendo as mais diversas funções no *Campus*. Todavia, o total de questionários respondidos foram 31 do número total de 37 servidores técnicos administrativos do *Campus* de Sumé, correspondendo a amostra desta pesquisa.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

No intuito de ampliar e democratizar o acesso da população ao ensino superior e visando contribuir para a consecução das metas consignadas no Plano Nacional de Educação (PNE), a Universidade Federal de Campina Grande propôs atuar em áreas localizadas no semiárido paraibano, caracterizadas como zonas de exclusão universitária, notadamente no Cariri, Vale do Piancó e Vale do Paraíba.

A premissa básica da UFCG, ao propor a criação do *Campus* de Sumé, para ali fazer funcionar o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, baseava-se no objetivo imediato de possibilitar a inúmeros jovens o direito a uma formação profissional de nível superior e contribuir para a construção de um novo paradigma científico-tecnológico para o

desenvolvimento sustentável do semiárido, abrindo novas perspectivas econômicas, produtivas e educacionais para a comunidade e cidades circunvizinhas que habita o Bioma Caatinga como um todo.

O Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA)– *Campus* de Sumé foi criado no âmbito do Plano de Expansão Institucional da UFCG (PLANEXP), elaborado com o objetivo de democratizar o acesso à Universidade, contribuindo para a consecução das metas do Plano Nacional de Educação, especialmente a ampliação do contingente de jovens de 18 a 24 no ensino superior. Criado legalmente em 22 de julho do ano de 2008, o CDSA funcionou provisoriamente na Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio José Gonçalves de Queiroz. O *Campus* Universitário foi inaugurado em 19 de março de 2010, com alguns prédios prontos, alguns em construção e outros apenas no projeto arquitetônico. Instalado no bairro Frei Damião na cidade de Sumé, interior da Paraíba, o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, encontra-se acerca de 03 (três) km do centro da cidade; localizado a 135 km do *Campus* Central da UFCG, que fica em Campina Grande – Paraíba; e da capital paraibana, distante 270 km.

Foto 1 - Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (UFCG/CDSA)



Fonte: retirada da página do CDSA, 2014.

A cidade de Sumé é um município brasileiro localizado no estado da Paraíba na microrregião do Cariri Ocidental. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no ano de 2014 sua população era estimada em 16.691 habitantes e sua área territorial é de 838,071 km², possuindo um clima semiárido. Seus municípios limítrofes são: São José dos Cordeiros (Norte); Camalaú e Monteiro (Sul); Congo e Serra Branca (Leste), e Amparo, Ouro Velho e Prata (Oeste). A pecuária, notadamente a caprinocultura, continua sendo o maior destaque na economia de Sumé.

A estrutura física do CDSA conta com uma Biblioteca Setorial; Central de Aulas I e II com 14 salas de aula cada; Central de Laboratórios I, com os seguintes laboratórios: Laboratório de Biotecnologia, Laboratório de Biologia Molecular, Laboratório de Informática, Laboratório de Biotecnologia Industrial; Laboratório de Química; Laboratório de Física; Central de Laboratórios II: Laboratório de Hidráulica e Irrigação, Laboratório de Fertilidade, Laboratório de Solos, Laboratório de Fitossanidade, Laboratório de Termodinâmica, Laboratório de Informática, Laboratório de Ecologia e Botânica, Herbário; Central de Laboratórios III: Laboratório de Matemática, Laboratório de Práticas Educação do Campo, Laboratório de Práticas Sociais, Laboratório de Linguagem, Laboratório de Linguística, Laboratório de Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS), Laboratório de Engenharia do Trabalho, Laboratório de Engenharia do Produto, Laboratório de Automação e Controle; Laboratório de Produção; Ambiente de Professores com 22 salas; Residência Universitária Masculina, com 14 quartos; Residência Universitária Feminina com 14 quartos, Bloco da Direção de Centro; Bloco das Coordenações; Central de Auditório com 1 Auditório e 4 salas de aula; Cantina; Laboratório de Informática; Laboratório de Alimentos; Central de Empresa Junior's; Bloco do DCE e Centros Acadêmicos; Prefeitura Setorial; Almoxarifado de Prefeitura; Almoxarifado Setorial; Garagem; AAUC – Associação dos Amigos da Universidade Camponesa; e NEAF - Núcleo de Extensão da Agricultura de Familiar (Casa do Agricultor). Ainda estão funcionando de forma provisória em outros prédios, o Laboratório de Solos, o Laboratório de Botânica, o Laboratório de Biotecnologia.

Foto 2 - Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (UFCG/CDSA)



Foto: retirada da página do CDSA, 2014.

A estrutura acadêmico-administrativa do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido possui a seguinte constituição:

- a) Unidade Acadêmica de Educação do Campo (UAEDUC), composta pelos cursos de Licenciatura em Educação do Campo e em Ciências Sociais e curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.
- b) Unidade Acadêmica de Tecnologia do Desenvolvimento (UATEC), composta pelos cursos de Engenharia de Biosistemas, Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos, Engenharia de Produção e o curso Superior de Tecnologia em Agroecologia.

Conforme dados coletados em 05 de novembro de 2014, o CDSA possui 949 (novecentos e quarenta e nove) alunos matriculados, distribuídos nos seguintes cursos:

- a) Engenharia de Biosistemas: 126
- b) Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos: 154
- c) Engenharia de Produção: 174
- d) Superior de Tecnologia em Agroecologia: 135
- e) Superior de Tecnologia em Gestão Pública: 112
- f) Licenciatura em Educação do Campo: 104
- g) Licenciatura em Ciências Sociais: 144

Os recursos humanos do CDSA são formados por aproximadamente 83 (oitenta e três) docentes concursados e 37 (trinta e sete) técnicos administrativos concursados. Os servidores técnicos administrativos estão distribuídos da seguinte forma: 04 Administradores, 01 Assistente Social, 02 Contadores, 02 Bibliotecários, 01 Secretário Executivo, 14 Assistentes em Administração, 01 Datilógrafo de Textos Gráficos, 01 Técnico em Assuntos Educacionais, 01 Técnico em Agroindústria, 01 Técnico em Agropecuária, 03 Técnicos em Contabilidade e 06 Técnicos em Laboratório (Física, Química, Biologia).

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 184), “o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Na pesquisa o questionário é composto por vinte questões, sendo uma pergunta aberta e as demais questões de múltipla escolha, objetivas e fechadas, em que abrangem as seguintes categorias: perfil, motivação, liderança, institucional, progressão, relacionamento interpessoal, salário e condições de trabalho.

O questionário (Apêndice A) foi aplicado com todos os servidores técnicos administrativos do CDSA, no período de 05 a 10 de novembro, no horário de 08h00 as 12h00 e de 14h00 as 17h00, no próprio *Campus*.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento e processamento dos dados foram utilizados programas de informática atualizados, como as planilhas eletrônicas e os gráficos gerados por estes programas, com objetivo de possibilitar a análise dos dados obtidos na pesquisa.

Considerando-se a importância e as dificuldades que poderiam ocorrer nessa etapa da pesquisa, utilizou-se, visando garantir, o máximo possível, a qualidade e objetividade dos resultados, a técnica das análises quantitativa e qualitativa. A abordagem foi quantitativa na primeira fase de análise dos dados, onde se articulam técnicas estatísticas com variáveis e porcentagem, seguidas de categorização dos dados. E qualitativa na segunda fase, quando forem tratados os dados da pergunta aberta, incluindo as observações dos participantes.

Utilizando-se de técnicas estatísticas, Marconi e Lakatos (2010, p. 93) afirmam que:

O papel do método estatístico é, antes de tudo, fornecer uma descrição quantitativa da sociedade, considerada como um todo organizada. [...] Mas a estatística pode ser considerada mais do que apenas um meio de descrição racional; é, também, um método de experimentação e prova, pois é método de análise.

O tratamento dos dados inclui a ordenação, a classificação e a análise do material de pesquisa, obtido por meio dos questionários. Através do auxílio da revisão de literatura e também na experiência pessoal da pesquisadora, que é servidora federal há mais de quatro anos, foi possível fazer uma interpretação dos dados coletados, identificando o grau de motivação dos técnicos administrativos do CDSA, *Campus Sumé/UFCG – Paraíba*.

O processamento e a análise dos dados foram feitos no período de novembro de 2014, com a finalização de todo o trabalho no mesmo mês do corrente ano.

A sistematização das informações seguiu os procedimentos coerentes com a abordagem quali-quantitativa do estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão analisados os resultados obtidos após a aplicação dos questionários buscando referência com as teorias estudadas. Foram aplicados então 37 (trinta e sete) questionários a todos os servidores técnicos administrativos do CDSA, mas 06 (seis) não puderam ser utilizados, pois 04 (quatro) voltaram em branco e 02 (dois) não foram respondidos com a justificativa de que os referidos servidores estavam de férias e não se sentiam à vontade de participarem da pesquisa.

Após a aplicação do questionário foi possível realizar a análise dos resultados sobre o grau de motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos do CDSA - *Campus de Sumé, da UFCG*.

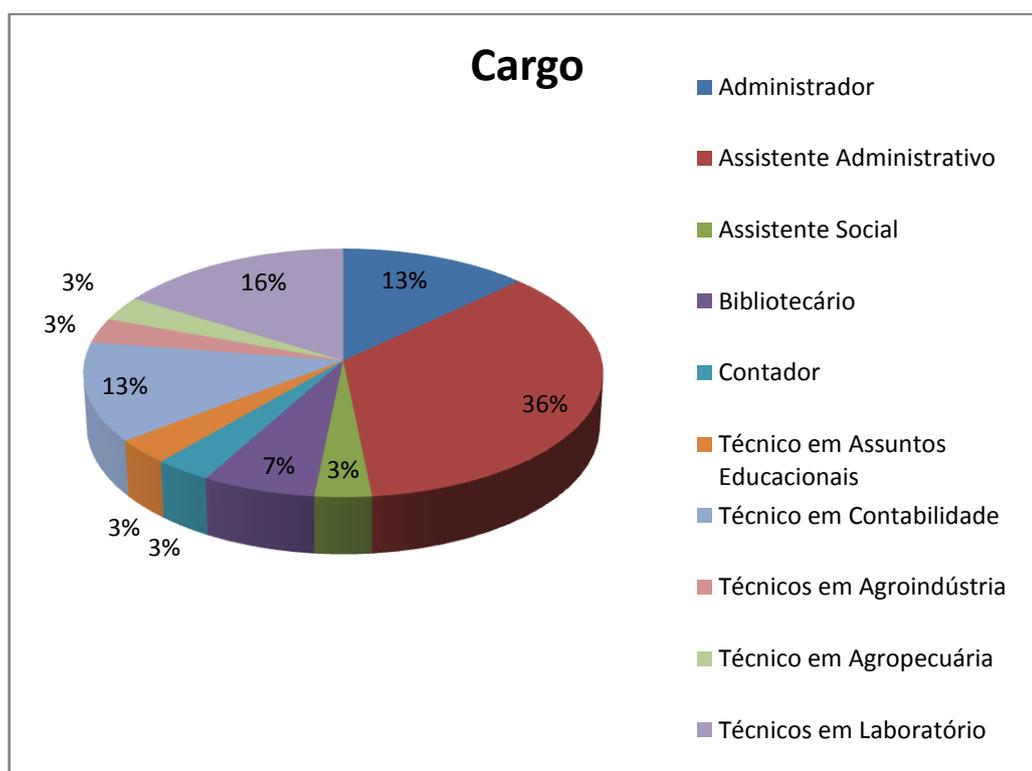
A seguir será apresentada a análise dos dados coletados pela aplicação do questionário.

Nessa primeira parte da análise, serão apresentados os resultados referentes ao perfil dos entrevistados. Na sequência, as próximas seções irão identificar os fatores que influenciam a motivação dos servidores técnico-administrativos do *Campus de Sumé* e pontuar os elementos que mais geram insatisfação entre os mesmos servidores, através das teorias estudadas na pesquisa.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Considerando que foram analisados os questionários de 31 servidores técnicos administrativos, visualiza-se abaixo que a maioria dos servidores é formada por assistentes administrativos, representando 36% dos respondentes e 64% compõem os demais cargos.

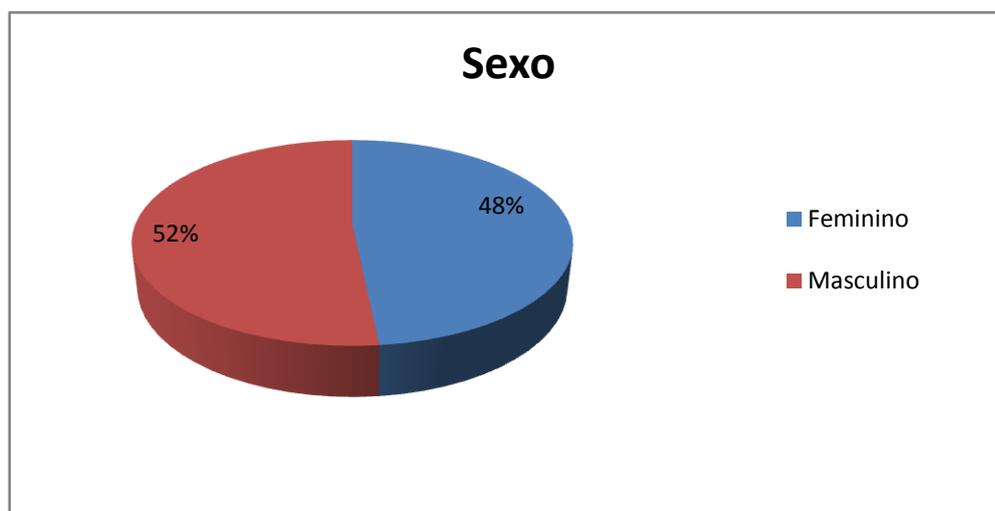
Gráfico 01 – Cargo.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Com relação ao sexo dos 31 servidores, 48% são do sexo feminino e 52% do masculino.

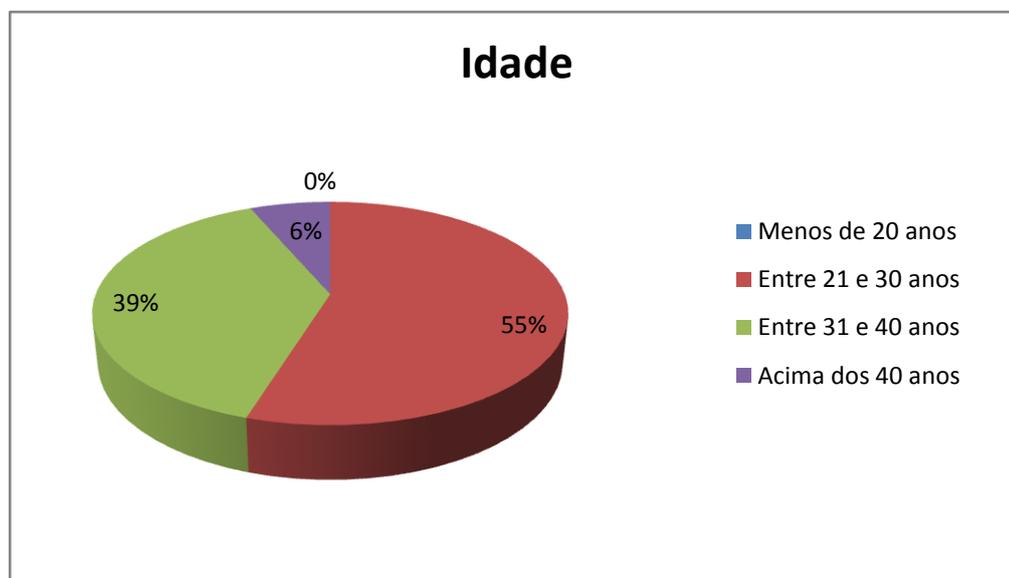
Gráfico 2 – Sexo.



Fonte:Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Verifica-se abaixo que nenhum servidor tem menos de 20 anos, estando a maioria com idade entre 21 e 30 anos (55%) seguidos:

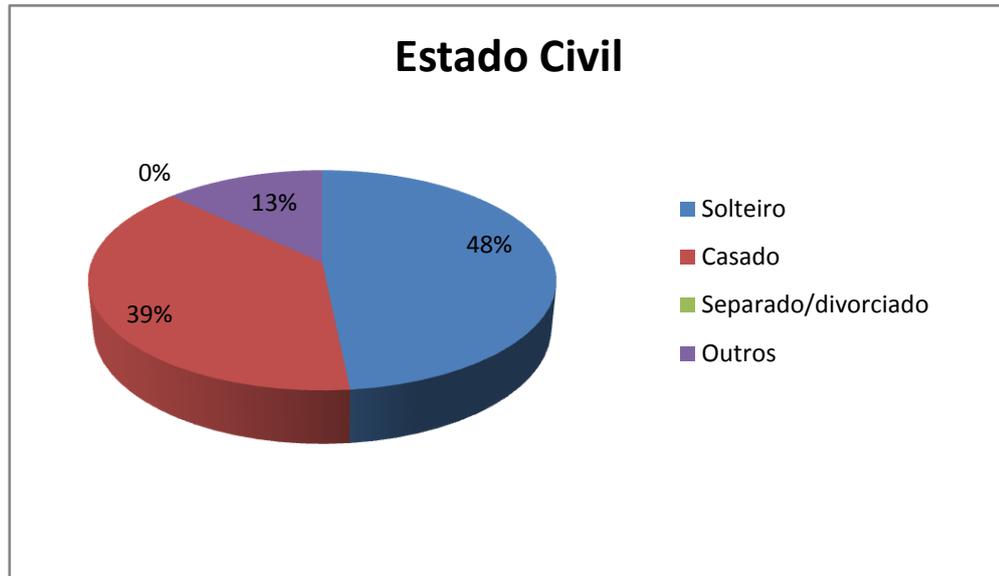
Gráfico 3 – Idade.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Em se tratando de estado civil a quantidade de solteiros (48%) e casados (39%) é bem equilibrada, restando 13% identificados como outros e nenhum na condição de separado/divorciado.

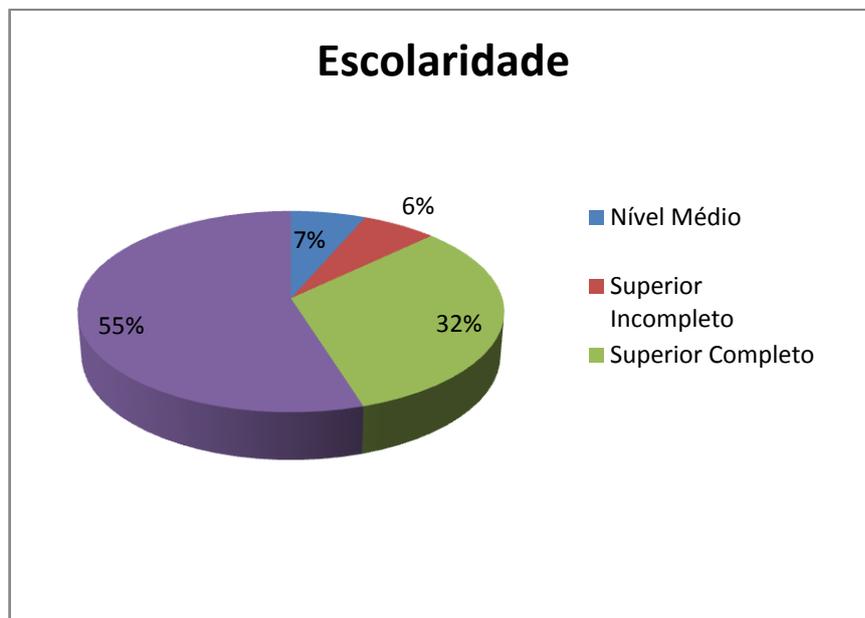
Gráfico 4 - Estado Civil.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Finalizando a análise dos dados da amostra, verifica-se que mais da metade dos servidores possuem Pós-Graduação, outros 32% curso Superior completo, 7% possuem nível médio e apenas 6% possuem Superior incompleto.

Gráfico 5 – Escolaridade.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa.

O perfil dos respondentes revela que a maioria ocupa o cargo de assistente em administração, estão praticamente divididos entre os sexos feminino e masculino, têm idade

entre 21 e 30 anos, são solteiros e possuem pós-graduação. É um perfil esperado, pois o *Campus* tem apenas quatro anos de funcionamento e, de certa forma, todos estão em início de carreira no serviço público.

4.2 FATORES MOTIVACIONAIS

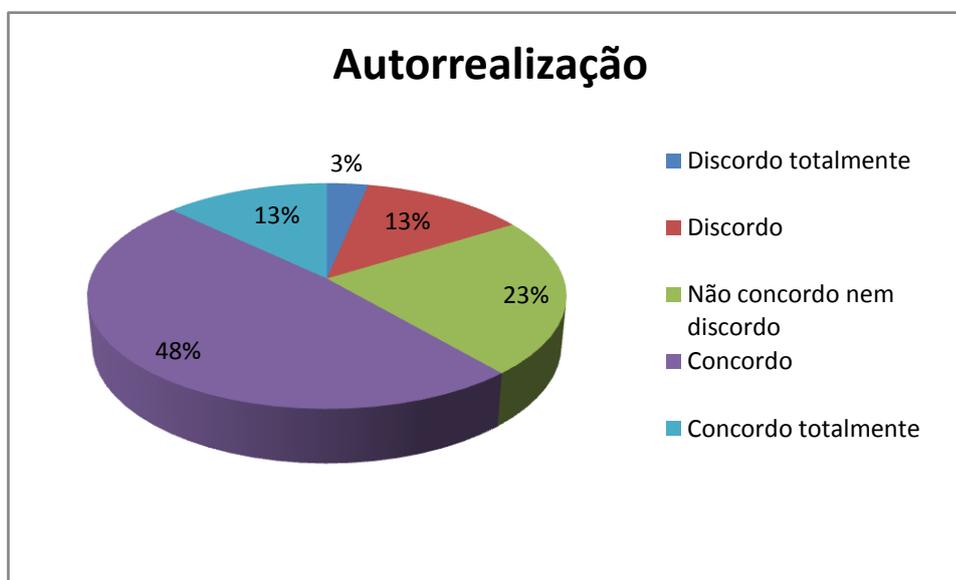
Foram elaboradas 14 questões no intuito de identificar fatores que influenciam a motivação dos servidores técnico-administrativos do *Campus* de Sumé – UFCG e, ao mesmo tempo, pontuar os elementos que mais geram insatisfação ao público-alvo desta pesquisa.

Em seguida, serão apresentadas as questões individualmente e os resultados obtidos através de gráficos.

4.2.1 Você se considera realizado profissionalmente?

A primeira questão do questionário aplicado, indagava se a pessoa se considera realizada profissionalmente. Os dados levantados estão expressos no gráfico 06:

Gráfico 06 – Autorrealização.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa.

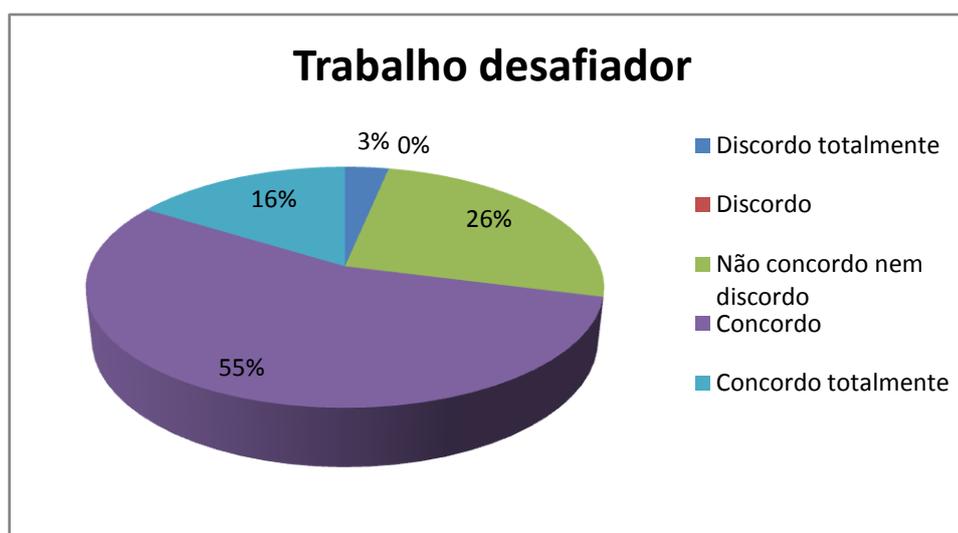
Entre os respondentes, a variável “autorrealização” apresenta o nível de concordância (48% concordam e 13% concordam totalmente) maior que o de discordância. Significa que a maioria dos servidores técnicos administrativos do CDSA se considera autorrealizada profissionalmente, sendo este um fator motivador muito importante, conforme Maslow (2001,

p.1) “com as pessoas em processo de autorrealização podemos aprender qual poderia ser a atitude ideal perante o trabalho sob as mais favoráveis circunstâncias”. Além disso, Herzberg coloca a autorrealização como um fator intrínseco capaz de fazer com que o indivíduo se comprometa mais com a organização, desenvolvendo seu potencial.

4.2.2 Você considera seu trabalho um desafio?

Os resultados sobre a questão em visava identificar se o trabalho era considerado um desafio, as respostas estão ilustradas no gráfico 07:

Gráfico 07: Trabalho desafiador



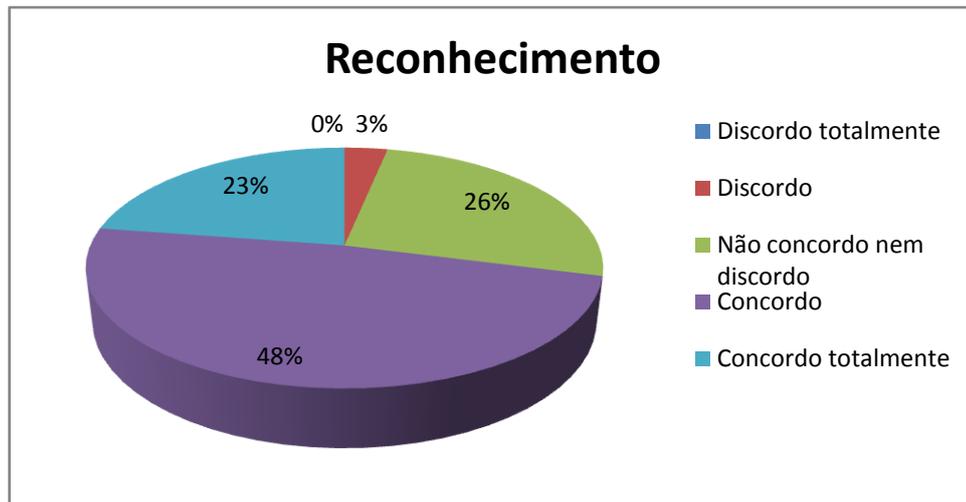
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Percebe-se que a maioria dos servidores (55% concordam e 16% concordam totalmente) considera o seu trabalho desafiador, o que se configura como um fator motivador, pois segundo Herzberg (1997) os fatores associados ao trabalho em si e ao conteúdo do cargo tem grande potencial motivador, pois o desafio do próprio trabalho é um fator de ordem intrínseca capaz de motivar os servidores.

4.2.3 Você considera que seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo seu chefe?

A questão número 3 do questionário perguntava se o trabalho era reconhecido e valorizado pelo seu chefe. As respostas estão ilustradas no gráfico 08:

Gráfico 08- Reconhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Em relação ao trabalho reconhecido e valorizado pela chefia imediata, foi observado que os servidores (48% concordam e 23% concordam totalmente) concordam que seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo chefe, sendo o reconhecimento um fator motivador segundo Herzberg e pertence à necessidade de estima de Maslow.

4.2.4 Você considera que o CDSA disponibiliza oportunidades para seu crescimento e desenvolvimento profissional?

As opiniões sobre essa questão dividem-se conforme mostra o gráfico 09:

Gráfico 09 - Oportunidades



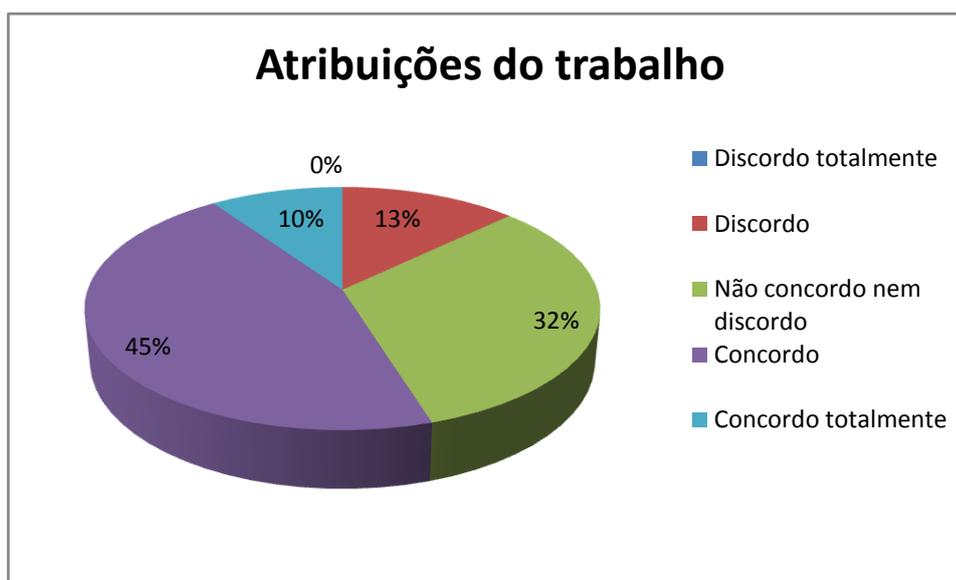
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Entre os respondentes, 42% não concordam nem discordam e 39% concordam que o CDSA/UFCG proporciona oportunidades para crescimento e desenvolvimento profissional. Apesar da pequena diferença no percentual desta variável entre o indiferente e a concordância, vale ressaltar que este é um fator motivador e, segundo Herzberg, as oportunidades de crescimento favorecem que o indivíduo desenvolva seu potencial e aponta esse fator como contribuidor de satisfação no trabalho.

4.2.5 Você considera que as atribuições do dia a dia são motivadoras?

As respostas sobre a questão que enfoca as ações do dia a dia estão expressas no gráfico 10:

Gráfico 10 – Atribuições do trabalho



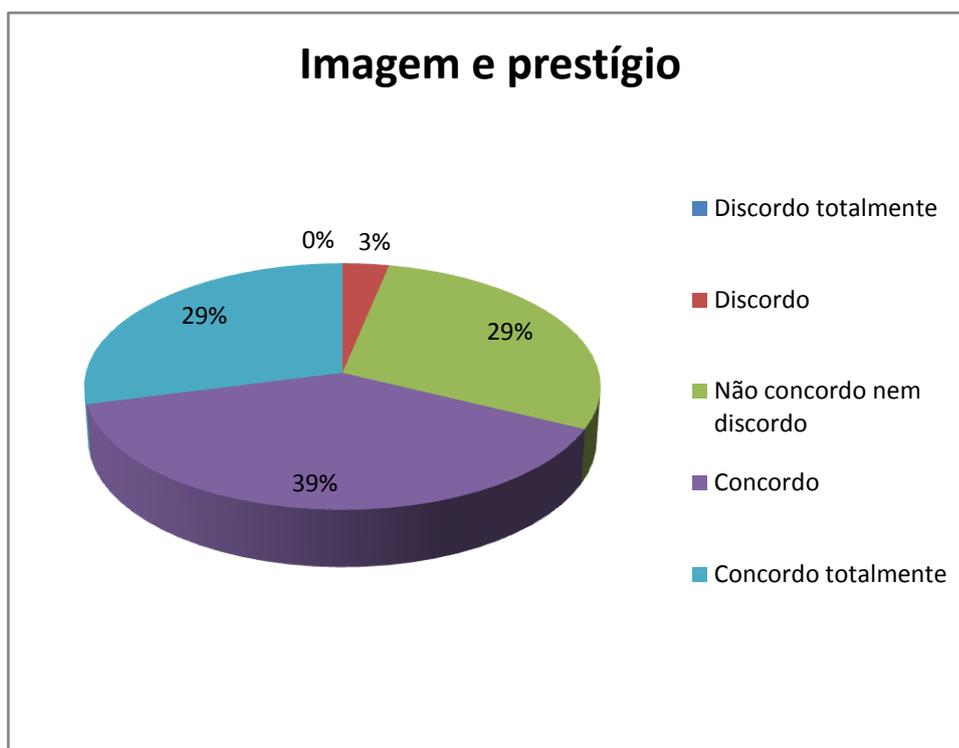
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Em relação às atribuições do trabalho serem motivadoras, nota-se que a maioria (45% concordam e 10% concordam totalmente) considera as atribuições e atividades do dia a dia como algo motivador, indo de encontro do que Herzberg diz sobre o papel motivador da natureza das tarefas que a pessoa executa, ao conteúdo do cargo e que para proporcionar continuamente a motivação deve-se estimular o enriquecimento das tarefas, oportunizando o desenvolvimento do servidor. Contudo, é preciso dar atenção ao percentual dos servidores (32%) que não concordam nem discordam que as atribuições do trabalho são motivadoras.

4.2.6 Você considera a imagem e prestígio do CDSA um fator motivador?

No que se refere na questão de imagem e prestígio do CDSA proporcionar status, os dados obtidos através dos respondentes foram os seguintes:

Gráfico 11- Imagem e prestígio.



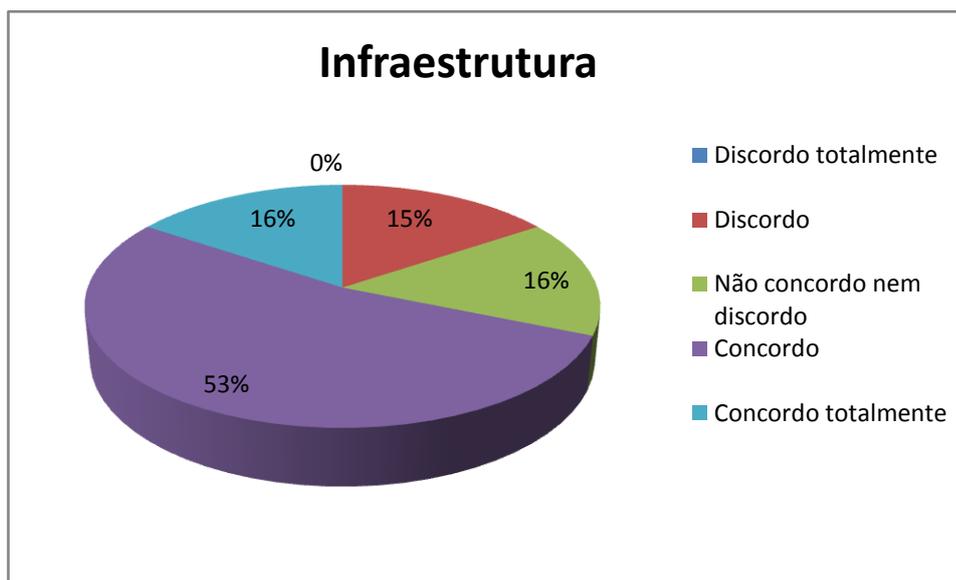
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Sobre o fato de considerar a imagem e prestígio do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido um fator motivador, percebe-se que a maioria dos servidores (39% concordam e 29% concordam totalmente) considera a imagem e prestígio do CDSA um fator motivador indo ao encontro das necessidades sociais da teoria de Maslow, pois se referem ao fato de pertencer, de fazer parte, de participar de um grupo

4.2.7 Você considera as condições de infraestrutura adequadas à execução do seu trabalho?

Quanto à infraestrutura ser adequada à execução do trabalho, os dados obtidos pelos servidores, respondentes deste estudo, conforme gráfico 12, foram:

Gráfico 12 – Infraestrutura.



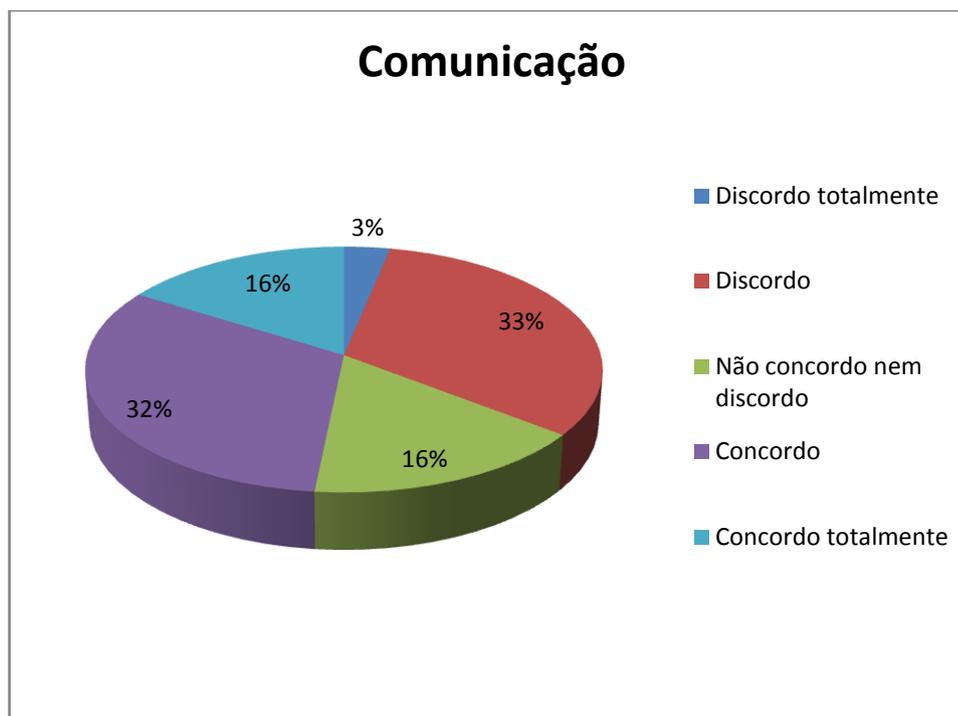
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Ao serem questionados sobre as condições de infraestrutura serem adequadas para a execução do seu trabalho, verificou-se que a maioria dos servidores (53% concordam e 16% concordam totalmente) considera a infraestrutura do *Campus* da UFCG em Sumé-Paraíba, adequada para a execução do seu trabalho. No entanto, é importante destacar que a infraestrutura é considerada por Herzberg um fator extrínseco e higiênico, sendo uma condição necessária, mas não suficiente para garantir a produtividade e motivação no trabalho. Logo, verifica-se que os dados obtidos vão de encontro aos pressupostos de Herzberg.

4.2.8 Você considera o processo de comunicação (sistemas de informação, fluxo de informação, normas e rotinas) adequado à execução do seu trabalho?

Os dados levantados através da aplicação do questionário no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da UFCG, sobre a questão disseminação da comunicação, estão graficamente expressos no gráfico 13:

Gráfico 13 – Comunicação.



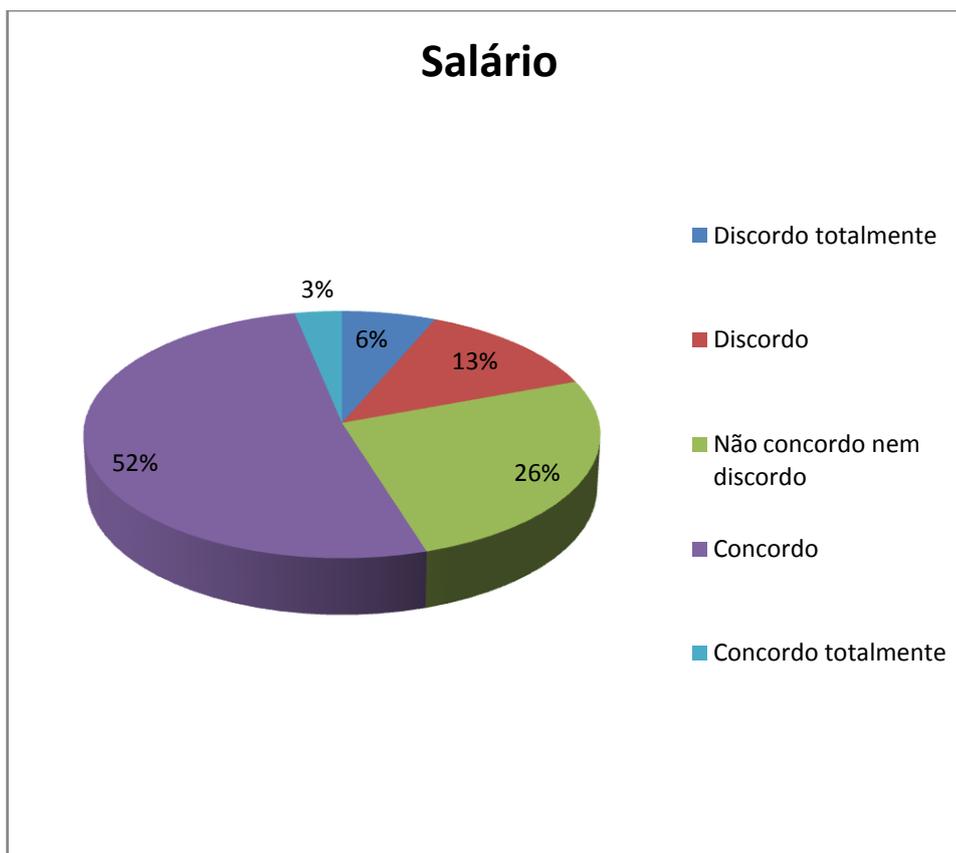
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Em relação ao processo de comunicação (sistemas de informação, fluxo da informação, normas e rotinas) ser adequado para a execução do seu trabalho, percebe-se que os servidores estão divididos (33% discordam, 32% concordam, 16% concordam totalmente e 16% não concordam nem discordam) no momento de considerar se o processo de comunicação é adequado para a execução do seu trabalho. O processo de comunicação é um fator extrínseco ou higiênico segundo Herzberg, pois está localizado no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Portanto, os dados obtidos vão ao encontro da teoria de Herzberg e o resultado demonstra que o *Campus* de Sumé deve rever seu processo de comunicação para que se torne mais adequado para a execução do trabalho dos servidores.

4.2.9 Você considera a política salarial adequada ao trabalho que executa?

As respostas dos servidores do CDSA sobre a questão em pauta estão graficamente representadas no gráfico 14:

Gráfico 14 – Salário.



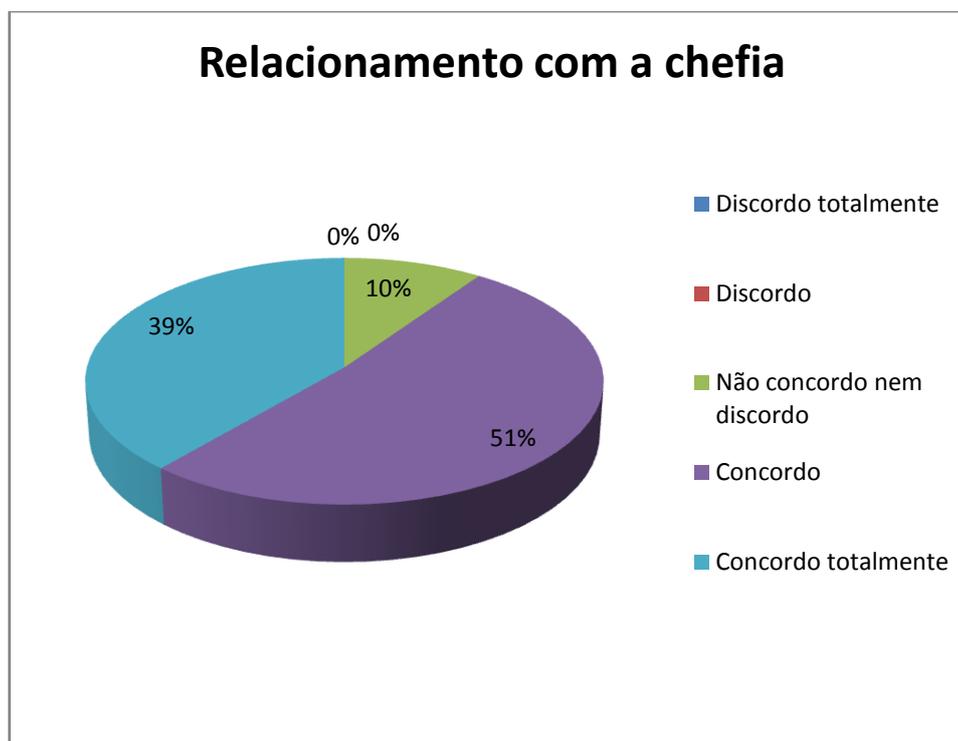
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa

Ao serem questionados sobre o fato de considerar a política salarial adequada ao trabalho que executam, nota-se que a ampla maioria dos servidores (52% concordam e 3% concordam totalmente) considera a política salarial adequada ao trabalho que executa. Sendo este um fator extrínseco ou higiênico, conforme a Teoria dos dois fatores de Herzberg, conclui-se que quando o salário é considerado adequado ele deixa de ser um fator desmotivador.

4.2.10 Você considera o relacionamento com a chefia adequado?

As respostas obtidas com a questão em pauta estão ilustradas no gráfico 15:

Gráfico 15 - Relacionamento com a chefia.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa

Pode-se dizer que este foi o resultado mais favorável dos fatores higiênicos, pois o fato de 51% concordarem e 39% concordarem totalmente que o relacionamento com o seu superior é adequado indicam que eles têm um excelente contato com a sua chefia, destacando-se, como um aspecto positivo dentro do processo de satisfação dos funcionários. O relacionamento entre os membros da organização e os estilos de supervisão são considerados por Herzberg fatores extrínsecos ou de higiene e, por Maslow, uma necessidade social.

4.2.11 Você considera as políticas de administração do CDSA (plano de cargos, carreira e salários) adequados para o desenvolvimento de sua carreira?

Essa é uma questão importante de ser analisada do ponto de vista dos servidores. Os dados gerados com as respostas estão ilustrados no gráfico 16:

Gráfico 16 - Plano de cargos



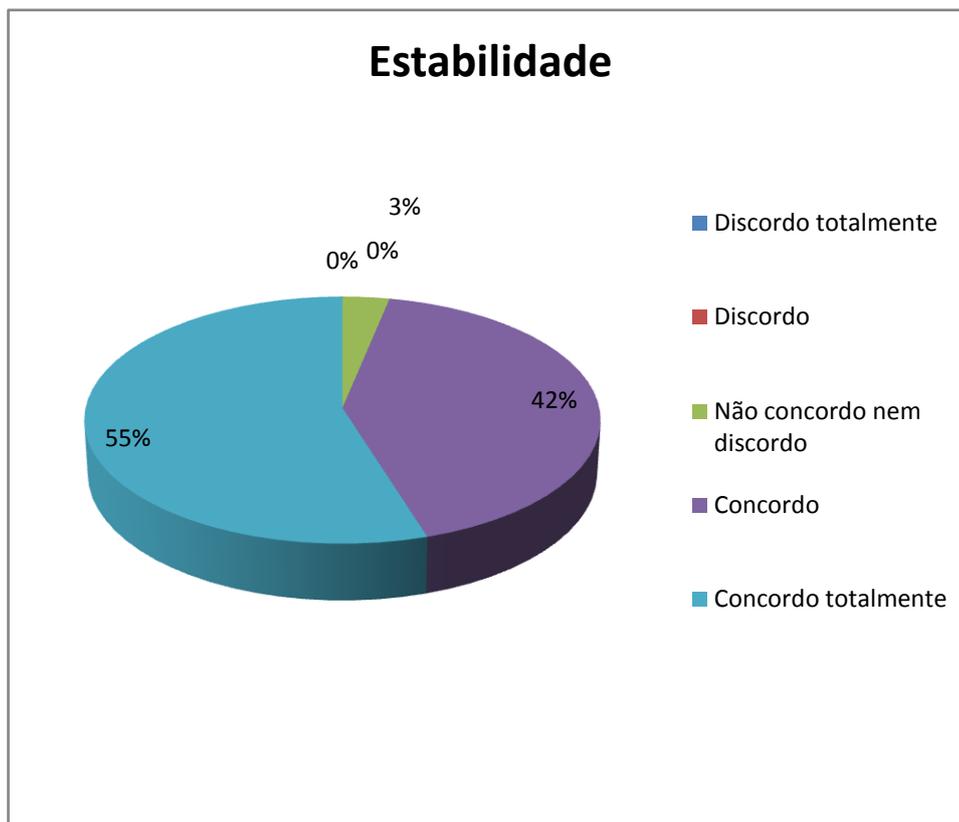
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa

Em relação a adequação das políticas de administração (plano de cargos, carreira e salários) do CDSA, verifica-se que a maioria dos servidores (48% concordam e 10% concordam totalmente) considera as políticas de administração do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido adequadas para o desenvolvimento da carreira. Um plano de cargos estimula os indivíduos a trabalhar buscando uma recompensa baseada na meritocracia e no reconhecimento do trabalho, segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg.

4.2.12 Você considera a estabilidade de emprego um fator motivador para o ingresso no CDSA?

As respostas dos servidores do CDSA sobre a questão em pauta estão ilustradas no gráfico 17:

Gráfico 17 - Estabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa

Ao serem questionados sobre considerar a estabilidade de emprego um fator motivador para o ingresso do servidor no CDSA, percebe-se que claramente que a maioria dos servidores (55% concordam totalmente e 42% concordam) considera a estabilidade de emprego um fator motivador e atrativo para o ingresso e permanência no serviço público. Verifica-se uma das necessidades de Maslow, a necessidade de segurança que está relacionada com o desejo de proteger-se contra o perigo, a ameaça de privação, tanto em relação ao indivíduo como de sua família. Na teoria de Herzberg esse fator não se constitui numa satisfação, mas na fuga de uma insatisfação, que poderia ser gerada pelo desemprego. Conforme Herzberg, a estabilidade não constitui efetivamente fator de motivação, mas apenas fator higiênico ao evitar uma insatisfação.

4.2.13 Você considera bom o relacionamento com outros colegas?

As respostas dos servidores do CDSA sobre a questão em pauta estão graficamente representadas no Gráfico 18:

Gráfico 18 - Relacionamento no trabalho



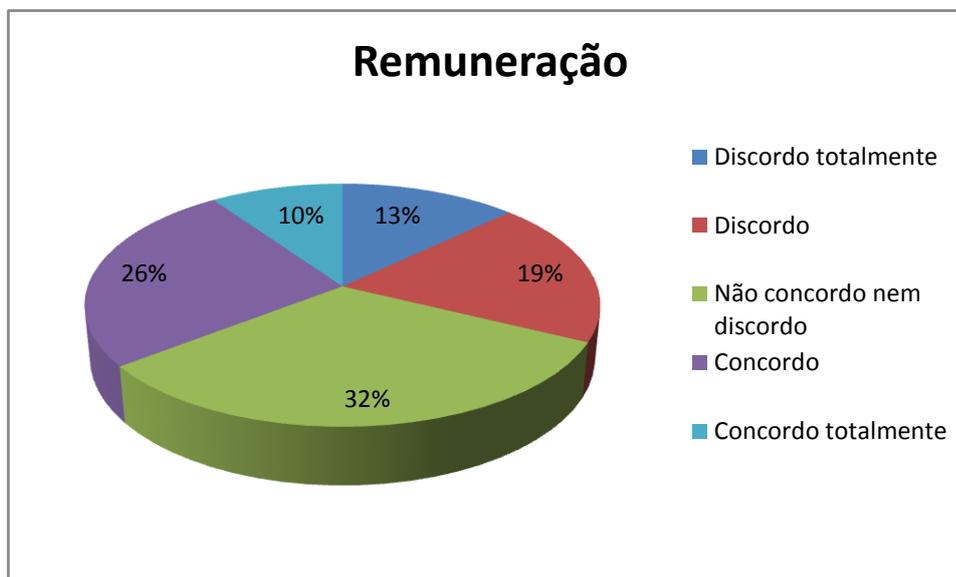
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa

Os resultados dessa questão da pesquisa refletem de forma clara o grau de coleguismo entre os servidores do CDSA. Pode-se constatar que entre todas as indagações do questionário, essa foi a primeira que se apresentou mais favorável agrupando 61% dos servidores que assinalaram “concordo totalmente” com os 39% que marcaram “concordo” tem-se um total de 100% das respostas afirmativas. Para Maslow o bom relacionamento com os colegas pode ser considerado uma necessidade social no sentido de traduzir o desejo do indivíduo de ser aceito pelos outros, de dar e receber afeto e amizade, propiciando um melhor ambiente de trabalho. Diferem do pensamento de Herzberg, quando pela sua teoria isso seria uma expectativa natural, que não gera mais satisfação, apenas gerando insatisfação quando ausente.

4.2.14 Você considera a sua remuneração superior do que a oferecida pelo mercado de trabalho?

As respostas dos servidores do *Campus* de Sumé sobre a questão relativa à remuneração estão expressas no gráfico 19:

Gráfico 19 - Remuneração



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa

A pesquisa apontou que a maioria dos servidores do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido não está satisfeita com sua remuneração. Dentre as indagações 32% não concordam nem discordam, 19% discordam e 13% discordam totalmente. Consta-se, porém, que pagar uma boa remuneração não basta para produzir entusiasmo e satisfação no trabalho, mas, quando presentes estas condições, há uma diminuição na insatisfação, segundo a Teoria dos dois fatores de Herzberg.

4.2.15 Em sua opinião, em quais aspectos o CDSA deverá investir nos próximos anos para manter e promover a motivação dos servidores?

A questão 15 foi a única questão discursiva para os servidores expressarem sua opinião. Apenas um servidor não respondeu a questão, deixando-a em branco e os demais responderam. As respostas se dividiram em vários assuntos mesclados de sugestões, críticas e opiniões.

As sugestões foram listadas de forma aleatória e propostas pelos técnicos administrativos do CDSA como forma de melhorar o CDSA:

- Melhorar a infraestrutura do *Campus* e o Sistema de Informação como um todo;
- A valorização da opinião dos técnicos nas tomadas de decisões – gestão participativa;

- Criação de uma área de convivência para os servidores técnicos;
- Melhor qualidade de vida, como exames periódicos de saúde, ginástica laboral;
- Apoio a capacitação em nível de especialização, mestrado e doutorado;
- A valorização da opinião dos técnicos nas tomadas de decisões – gestão participativa;
- Treinamento para os servidores no intuito de melhorar o desempenho no trabalho/função;
- Variedades nos cursos de capacitação para progressão funcional;
- Melhorar o relacionamento entre técnicos e docentes;
- Redução da carga horária para 30 horas semanais;
- Programa de capacitação sobre procedimentos burocráticos;
- Aumentar o efetivo do corpo técnico-administrativo;
- Desburocratização de certos trâmites administrativos;

Portanto, observa-se que na opinião da maioria dos servidores ainda será necessário a implantação de várias melhorias para que se tenha um CDSA com total qualidade, motivação e satisfação profissional. Assim, cabem aos gestores do *Campus*, ou mesmo gestores em geral das organizações públicas brasileiras implantarem ou analisarem determinadas sugestões de funcionários com o objetivo de valorização dos mesmos, propiciando a melhoria dos trabalhos e da vida organizacional.

5 CONCLUSÃO

Trabalhar com o tema motivação no trabalho é um desafio importante, tendo em vista a complexidade envolvida com o tema. Para estudar o comportamento humano é preciso, apesar de todo o rigor e critério que devem estar presentes em qualquer pesquisa, ter em conta que este é um espaço para a subjetividade.

O objetivo deste estudo foi analisar a motivação dos servidores técnico-administrativos do *Campus* de Sumé da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

Quanto à análise dos fatores que interferem na motivação dos servidores públicos pesquisados, pudemos constatar que a maior influência é dos fatores higiênicos do que os fatores motivacionais.

Diante desse contexto, os resultados obtidos na pesquisa apontam que os fatores motivadores “realização pessoal, reconhecimento, imagem e prestígio, estabilidade e relacionamento no trabalho” e os fatores higiênicos “trabalho desafiador, relacionamento com o chefe são os que mais influenciam os servidores, sendo os que mais contribuem para a satisfação e motivação no trabalho. Já a insatisfação no trabalho, para os servidores entrevistados, é mais influenciada pelos fatores higiênicos “comunicação, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, política salarial”, e pelos fatores motivadores “remuneração em relação ao mercado de trabalho”. Ainda diante dos resultados, alguns fatores tiveram o conceito dividido em motivador e desmotivador e, diante desses resultados, caberá a instituição buscar otimizar essas variáveis com o objetivo de propiciar o espírito de auto motivação em todos os seus servidores, que são: oportunidades de crescimento e desenvolvimento, atribuições do dia a dia, infraestrutura do *Campus* e plano de cargos, carreira e salários.

As organizações públicas em termos educacionais, inclusive o CDSA, têm alcançado novos públicos, abarcado inovações e alcançado melhores índices, porém, ainda tem sobrado espaços para treinamentos, cursos, palestras, aumento salarial como forma de total preenchimento da real motivação dos servidores. Assim, as organizações devem alcançar mais qualidade, valor agregado, serviço, inovação, agilidade, flexibilidade e velocidade em seus processos, propiciando o espírito de auto motivação em todos os seus servidores.

Contudo, as organizações que souberem administrar racionalmente o seu capital humano, valorizando as pessoas e buscando sempre a manutenção de seu quadro de funcionários satisfeitos atenderão bem a demanda social. A gestão de pessoas possui um papel fundamental no intuito de qualificarem e capacitarem os funcionários de toda a entidade para

que estes além de se sentirem motivados profissionalmente, alcancem êxito em seus trabalhos cotidianos.

Para concluir, ressalta-se a importância e necessidades de novas pesquisas que possam ampliar os conhecimentos sobre motivação no serviço público e que permitam avaliar como está a relação entre os servidores e a administração pública.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI JUNIOR, Paulo Elias. OLIVEIRA, Jorge Luiz Coimbra de. **Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional**. 2009. Disponível em: <http://www.excelenciagestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_191_0081.pdf> Acesso em: 14/05/2011.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2.ed. São Paulo:Atlas, 1995.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3.ed. Caxias do Sul - RS: Educs, 2010.
- CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMI-ÁRIDO. Disponível em: <<http://www.cdsa.ufcg.edu.br/portal/>>. Acesso em: 10/11/2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**.3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FERREIRA, André; MOYSES, Fabiana; GIMENEZ, Paulo de Oliveira. **Motivação no ambiente trabalho: um estudo de caso em uma empresa siderúrgica**. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos09/429_111_Motivacao_Submetido_Seget_2200.pdf> Acesso em: 09/06/2011.
- FURTADO, Carmem Lucia Mendes. **Motivação no trabalho: estudo de caso da SEFAZ – célula de execução da administração tributária em Montese**. 2004.71f. Monografia (graduação) – Curso de Gestão de Políticas Fiscais, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2004. Disponível em <<HTTP://www.sefaz.ce.gov.br/Content/aplicacao/internet/monografias/gerados/carmem%20lucia%20mendes%20furtado.pdf>>. Acesso em: 14/05/2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais. NOTA 1: Estimativas da população residente com data de referência 1º de julho de 2014 publicadas no Diário Oficial da União em 28/08/2014.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MACEDO, Ivanildo Izaías de. et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SA, Maria Auxiliadora Diniz. **Motivação no trabalho: Uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. Studia Diversa, Ccae-ufpb, João

Pessoa Pb, v.1, n.1, p.1-27, out. 2007. Disponível em:
<[HTTP://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos_01/saulo_01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos_01/saulo_01.pdf)>. Acesso em:
08/06/2014.

MASLOW, A. **A Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996.

PINTO, Álvaro Beraldo de Souza. **Motivação no trabalho**, MG 2001. Disponível em
[HTTP://www.iem.unfei.edu.br/dpr/td/dezembro2001/pdf/14td1201.pdf](http://www.iem.unfei.edu.br/dpr/td/dezembro2001/pdf/14td1201.pdf). Acesso em:
08/06/2011.

ROBBINS, Sthepens. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thompson, 2002.

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO****UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA – PROEAD
CURSO DE BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Você está recebendo um questionário que subsidiará um Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração Pública da UEPB, que tem como tema a motivação no serviço público.

Desde já agradecemos a sua participação.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Qual seu cargo? _____

Qual seu sexo?

feminino masculino

Qual sua idade?

menos de 20 anos entre 21 e 30 anos entre 31 e 40 anos acima de 40 anos

Qual seu estado civil?

casado solteiro separado/divorciado outros

Qual sua escolaridade?

nível médio nível superior incompleto nível superior completo pós-graduado

FATORES MOTIVACIONAIS

Marcar com um X no número que melhor combina com sua opinião sobre motivação no serviço público.

Perguntas	Escala de concordância				
	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Você se considera realizado profissionalmente?	1	2	3	4	5
2. Você considera seu trabalho um desafio?	1	2	3	4	5
3. Você considera que seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo seu chefe?	1	2	3	4	5
4. Você considera que o CDSA disponibiliza oportunidades para seu crescimento e desenvolvimento profissional?	1	2	3	4	5
5. Você considera que as atribuições do dia a dia são motivadoras?	1	2	3	4	5
6. Você considera a imagem e prestígio do CDSA um fator motivador?	1	2	3	4	5
7. Você considera as condições de infraestrutura adequadas para a execução do seu trabalho?	1	2	3	4	5
8. Você considera o processo de comunicação (sistemas de informação, fluxo de informação, normas e rotinas) adequado para a execução do seu trabalho?	1	2	3	4	5
9. Você considera a política salarial adequada ao trabalho que executa?	1	2	3	4	5
10. Você considera o relacionamento com a chefia adequado?	1	2	3	4	5
11. Você considera as políticas de administração do CDSA (plano de cargos, carreira e salários) adequados para o desenvolvimento de sua carreira?	1	2	3	4	5
12. Você considera a estabilidade de emprego um fator motivador para o ingresso no CDSA?	1	2	3	4	5
13. Você considera bom o relacionamento com outros colegas?	1	2	3	4	5
14. Você considera a sua remuneração do que a oferecida pelo mercado de trabalho?	1	2	3	4	5

QUESTÃO DISCURSIVA

Em sua opinião, em quais aspectos o CDSA deverá investir nos próximos anos para manter e promover a motivação dos servidores?
