

ÁREA TEMÁTICA:

5 ESORG Estudos organizacionais

Título do artigo:

A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ.

RESUMO

Esse artigo teve como objetivo geral analisar de que modo a motivação influencia no desempenho do trabalho dos servidores técnico-administrativos do Centro de Ciências Humanas e Letras da Universidade Federal do Piauí, tendo como referencial teórico as principais teorias da motivação humana no trabalho. A metodologia aplicada consiste numa pesquisa bibliográfica em conjunto com uma pesquisa de campo. O *lócus* da pesquisa foi o Centro de Ciências Humanas e Letras (CCHL) da Universidade Federal do Piauí (UFPI), em Teresina. Utilizou-se, como instrumento de coleta de dados, um questionário que foi aplicado com 25 servidores técnico-administrativos, de um total de 55. Após a análise, chegou-se a conclusão de que a UFPI atende as expectativas dos servidores técnico-administrativos do CCHL já que eles se sentem motivados e estão satisfeitos com relação aos aspectos que consideram mais motivadores. Entretanto, notou-se que, de modo geral, os servidores desconhecem o real significado de motivação, haja vista que os fatores higiênicos, considerados na teoria dos dois fatores, foram os que mais pontuaram como indispensáveis na pesquisa e eles não promovem a motivação.

Palavras-chave: Motivação. Trabalho. Desempenho.

ABSTRACT

This article has its general aim to analyze how motivation influences within the performance regarding the employees in an specific Department in a Federal University in the Northeast of the country. Its theoretical background relies on the main theories from the human motivation while those employees are performing their tasks. The methodology used, consists on a bibliographic research in addition to a research field. The context of this study was the CCHL (Human Science Center and Languages, located at UFPI (Federal university of Piauí), in Teresina. The tools used to collect data were, a questionnaire, that was applied to 25 employees, among a total of 55 workers. After analyzing the questionnaires, we came to the conclusion that UFPI reaches the expectatitions of its employees, as they seem motivated and pleased in relation to the working conditions they have. However, in a general sense, it was noticed that the employees do not entirely know the real meaning of motivation, as the hygienic factors, considered in the theory of the two factors, were the ones that were scored as indispensable ones, according to the research and they do not promote motivation.

Keywords: Motivation. Work. Performance.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações precisam de profissionais comprometidos, motivados e contribuindo com o time em busca de melhores resultados. Na gestão pública essa preocupação também se faz presente e cabe ao gestor conhecer o perfil dos seus servidores e desenvolver políticas e ações motivacionais visando atender os interesses do Estado e da coletividade.

Nesse contexto, essa pesquisa tratou da influência da motivação no desempenho dos servidores técnico-administrativos do Centro de Ciências Humanas e Letras da Universidade Federal do Piauí, bem como procurou responder a seguinte questão: os servidores técnico-administrativos do CCHL sentem-se motivados a desempenhar suas funções?

O objetivo principal é analisar de que modo a motivação influencia no desempenho do trabalho dos servidores técnico-administrativos do CCHL, e aborda ainda três objetivos específicos: demonstrar a relação entre motivação e satisfação no trabalho; analisar o grau de conhecimento dos servidores acerca do tema motivação; e demonstrar se os servidores consideram-se motivados para o desempenho das suas atividades.

Para atingir os objetivos propostos esta pesquisa se baseou, inicialmente, numa pesquisa bibliográfica e posteriormente numa pesquisa de campo utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário, que foi aplicado entre os servidores técnico-administrativos do CCHL.

A relevância desta pesquisa, para a administração pública e o meio acadêmico, se ampara na necessidade de identificação do nível de influência da motivação no desempenho dos servidores técnico-administrativos do CCHL e com isso poder traçar estratégias para melhorar o desempenho desses colaboradores a fim de atender os objetivos da Universidade em busca de um atendimento de qualidade à comunidade interna e externa.

Assim sendo, este trabalho está estruturado em cinco itens. No primeiro item é feita uma breve introdução. O segundo item contempla o referencial teórico da pesquisa, enfatizando o conceito e as principais teorias da motivação humana no trabalho; o conceito, evolução e princípios da gestão pública; além do conceito e evolução de serviços com ênfase nos serviços públicos. O terceiro item apresenta a metodologia utilizada e os principais instrumentos de coleta de dados da pesquisa. No quarto item são apresentadas a análise e interpretação dos dados compilados através do questionário aplicado. E, por fim, o quinto item apresenta as considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Motivação: Conceito

Contar com funcionários motivados e contribuindo com a organização através do desempenho das suas atividades caracteriza-se como um desafio para os gestores. Por isso, faz-se necessário conhecer o conceito de Motivação.

Gil (2007, p.202) define motivação como “a força que estimula as pessoas a agir.” Bergamini (1997, p.31) explica que “motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*.” Chiavenato (2006, p.63) aponta que “*motivo* é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.” Robbins (2002, p. 151) diz que “a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação” sendo que uma mesma pessoa, dependendo do seu interesse, pode ter motivações diferentes diante de várias situações.

Conforme pensamento dos autores percebe-se que motivação é o que faz com que um funcionário se esforce diante de uma situação a fim de atingir determinado objetivo do seu interesse em busca da satisfação de uma necessidade pessoal. Sendo que esta motivação se dá através de estímulos propostos pelo gestor visando certo comportamento que leve à satisfação dos objetivos organizacionais.

Chiavenato (2006) explica que quando o indivíduo apresenta uma necessidade que causa tensão, os estímulos ou incentivos o levam a um comportamento ou ação em busca da satisfação dessa necessidade. Uma vez satisfeito, o indivíduo consegue o equilíbrio interno e assim permanece até outra necessidade lhe causar tensão. Essas etapas mostram como funciona um ciclo motivacional e corrobora com a afirmação de que o meio externo oferece estímulos para a ação ao passo que a motivação é própria e individual.

2.1.1 Principais Teorias

Não é de hoje a preocupação dos estudiosos com o tema motivação por causa da importância do indivíduo para uma organização, já que é através dele que a organização atinge seus objetivos. Dentre as teorias sobre o assunto, nesta pesquisa serão destacadas a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow; a Teoria X e a Teoria Y, de McGregor; a Teoria Motivação-Higiene, de Herzberg; a Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland; e a Teoria das Expectativas, de Vroom.

2.1.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A necessidade é o que impulsiona o comportamento motivacional, a *Teoria da Hierarquia das Necessidades*, proposta pelo psicólogo Abraham Maslow, aponta que existe uma hierarquia universal envolvendo as necessidades humanas, onde elas apresentam diferentes níveis de força, classificando-as em cinco níveis sequenciais: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. (Gil, 2007; Hampton, 2005; Bergamini, 1997, Chiavenato, 2006)

Enquanto as necessidades primárias não estão satisfeitas elas detêm o poder de motivação, e somente com a satisfação destas é que as pessoas apresentam novas necessidades dispostas nos níveis superiores. Caso satisfeito, o indivíduo apresentará outros descontentamentos que gerarão insatisfações envolvendo os outros níveis da hierarquia e criando novos meios de motivação. Essa afirmação reforça a ideia de que a motivação é inerente ao indivíduo, o seu motivo próprio o dá forças para agir em busca da satisfação de uma necessidade. (Gil, 2007; Hampton, 2005; Bergamini, 1997, Chiavenato, 2006)

Sobre as necessidades dispostas na pirâmide das necessidades humanas, as necessidades *fisiológicas* tratam das necessidades básicas para a vida, relacionadas à existência do indivíduo, constituem o nível mais baixo das necessidades; as necessidades de *segurança* ocupam o segundo nível, incluem a necessidade do indivíduo em sentir-se protegido de ameaças e qualquer perigo, como por exemplo, a manutenção do emprego; as necessidades *sociais* estão no terceiro nível e contemplam a necessidade de fazer parte de grupo e ser aceitos por eles, de desenvolver e manter relacionamentos afetivos; as necessidades de *estima*, dispostas no quarto nível, estão relacionadas a como a pessoa se avalia e denota o desejo de quer ser respeitado pelos outros e por si próprio. Envolvem alguns conceitos como autoconfiança, valor, status, reputação e utilidade; as necessidades de *autorrealização*, no topo da pirâmide, apresentam a necessidade de

desenvolvimento contínuo em busca do alcance do potencial máximo individual. Relacionam-se com conceitos como realização plena, independência, autonomia, competência e autocontrole. (Gil, 2007; Chiavenato, 2006; Hampton, 2005; Bergue, 2014):

2.1.1.2 Teoria X e Teoria Y

No que mostra Gil (2007), a *Teoria X e a Teoria Y*, do psicólogo Douglas McGregor, relaciona-se ao gerenciamento, propondo que existem dois tipos distintos: a Teoria X, que supõe que as pessoas não gostam de trabalhar e precisam de um gerenciamento com mais disciplina e baseado em recompensas, entende-se que “se não controla diretamente, a equipe não produz” (p. 207); a Teoria Y supõe que as pessoas trabalham em busca de satisfação e consideram a busca de melhores resultados, entende-se que “qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada” (p.207).

Percebem-se nessa teoria duas visões antagônicas, em uma o trabalho é visto como desagradável e as pessoas como preguiçosas e que fogem de responsabilidades enquanto na outra o trabalho é algo natural e as pessoas responsáveis e criativas. (Gil, 2007)

2.1.1.3 Teoria Motivação-Higiene

A *Teoria Motivação-Higiene*, também conhecida como *Teoria dos Dois Fatores*, do psicólogo Frederick Herzberg, considera a existência de fatores higiênicos e motivadores. Onde os primeiros referem-se à necessidade de ajustar os indivíduos ao ambiente de trabalho, devem ser satisfeitos apesar de que não são suficientes para motivar o indivíduo, mas possuem um caráter preventivo para evitar a insatisfação, correspondem às condições físicas e ambientais do trabalho, salários, benefícios, políticas da empresa, etc.; enquanto os motivadores são fatores ligados a reconhecimento e responsabilidade, estes promovem a motivação e aumenta a produtividade, relacionam-se ao conteúdo, deveres e às tarefas do cargo. (Chiavenato, 2006; Hampton, 2005; Gil, 2007)

Fazendo uma relação com as teorias anteriores, nota-se que os fatores higiênicos ligam-se à Teoria X visto que suas características estão mais relacionadas a recompensas. Em contrapartida, a Teoria Y relaciona-se aos fatores motivadores e aos níveis mais altos da Teoria da Hierarquia das Necessidades.

É válido ressaltar que os fatores higiênicos não promovem a satisfação dos indivíduos, apenas podem não gerar insatisfação. Ao contrário destes, os fatores motivacionais, de fato, promovem a satisfação, o que vai ao encontro da opinião de Hampton (2005) que afirma que a “satisfação é afetada pelos fatores de motivação, a insatisfação pelos fatores de higiene.” (p. 58) e ressalta que satisfação e insatisfação não são termos opostos, mas duas dimensões distintas.

Como dito no parágrafo anterior, a satisfação é derivada da motivação do indivíduo. De acordo com Locke (1976 apud Wagner III e Hollenbeck, 2002) a satisfação no trabalho envolve os valores individuais, aquilo que a pessoa almeja consciente ou inconscientemente, de acordo com o grau de importância dado a esses valores.

A partir dessa afirmação observa-se que cada indivíduo apresenta os seus valores aos quais atribui um grau de importância que implica diretamente no grau de satisfação, ou seja, quanto mais valorizado pelo indivíduo maior será a sua satisfação.

A satisfação no trabalho deve ser uma preocupação da Administração

Pública Contemporânea visto que a insatisfação pode gerar um déficit de desempenho, da qualidade do trabalho e até mesmo a evasão do profissional. Tal situação é confirmada por Wagner III e Hollenbeck (2002) quando apontam as implicações da insatisfação na eficácia organizacional, são elas: os custos de *assistência médica* com funcionários acometidos por doenças relacionadas ao trabalho; a *rotatividade*; o *baixo compromisso organizacional*; e a *violência no local de trabalho*.

Diante disso, é necessário entender as causas da insatisfação no trabalho e o que influencia o funcionário a desencadear tais comportamentos. Wagner III e Hollenbeck (2002) apontam o *ambiente físico e social*; as pessoas que são naturalmente insatisfeitas e levam essa predisposição para o ambiente de trabalho através da *afetividade negativa*; o *tédio e o enfado das tarefas*; a quantidade do *esforço físico* no desempenho da atividade; e a percepção do trabalhador com relação ao *valor do trabalho* desempenhado.

Assim nota-se que as causas da satisfação e a insatisfação no trabalho vão além do desempenho do trabalho em si e envolvem diversos aspectos que vão da estrutura do ambiente ao relacionamento com os colegas de trabalho, do valor agregado a sua função até as suas características pessoais de comportamento.

2.1.1.4 Teoria das Necessidades Adquiridas

A *Teoria das necessidades adquiridas*, de David McClelland, segundo Robbins (2002) e Hampton (2005), considera três necessidades adquiridas socialmente que ajudam a explicar a motivação: poder, realização e afiliação ou associação. A necessidade de Poder está relacionada à necessidade de fazer com as pessoas se comportem de uma maneira que não fariam naturalmente, estando no comando e exercendo influência buscando prestígio. A necessidade de Realização envolve metas arriscadas, interesse por desafios, busca pelo reconhecimento e pelo sucesso. A necessidade de Afiliação ou Associação trata das relações interpessoais, uma administração mais voltada para as pessoas, ao trabalho em equipe e ao desejo de ser aceito por todos.

2.1.1.5 Teoria das Expectativas

A *Teoria das Expectativas*, de Victor H. Vroom, “sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida.” (Bergue, 2014, p.31) Em outras palavras, o esforço do indivíduo para desempenhar determinada tarefa vai variar de acordo com suas expectativas de chegar a determinado resultado esperado.

Robbins (2002) afirma que esta teoria enfoca três relações: *Relação esforço-desempenho*, a quantidade de esforço percebida pelo indivíduo que o levará a certo desempenho; a *Relação desempenho-recompensa*, o nível de desempenho para obter o resultado desejado; e a *Relação recompensa-metas pessoais*, grau de satisfação que as recompensas organizacionais exercem sobre as metas pessoais.

Isto posto, pode-se afirmar que, de acordo com essa teoria, o indivíduo só empreenderá esforços em busca de um alto desempenho se perceber que receberá alguma recompensa organizacional, desde que esta seja atraente para ele.

2.2 Gestão Pública: Conceito e Evolução

O conceito de Gestão Pública engloba a prática de administrar o setor público a fim de atingir os objetivos e demandas da sociedade em busca do

desenvolvimento econômico e social. São exemplos: reduzir a pobreza, melhorar a educação e promover a cultura. (Nascimento, 2010)

A administração Pública Brasileira evoluiu a partir de três modelos de gestão: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. O modelo Patrimonialista, segundo Nascimento (2010), era mais comum nos governos absolutistas e apresentava muitos casos de nepotismo e corrupção. Os monarcas não faziam distinção entre os seus bens pessoais e os bens públicos e faziam uso da coisa pública como se fosse privada.

Visando acabar com o nepotismo e a corrupção existentes, surge o modelo Burocrático na segunda metade do século XIX, baseado em alguns princípios como a ideia de carreira, de profissionalização, impessoalidade e hierarquia funcional. Chiavenato (2016) aponta como qualidade desse modelo o controle dos abusos e como defeitos “a ineficiência, a autorreferência e a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes”. (p.109)

O modelo Gerencial surge na segunda metade do século XX, devido a necessidade de desenvolver uma cultura gerencial nas organizações, pautada na eficiência e qualidade dos serviços. Chiavenato (2016) e Granjeiro (2006) afirmam que a diferença fundamental desse modelo está na forma de controle, que passa a focar nos resultados em vez do processo.

Para Secchi (2009, p. 354) “a administração pública gerencial ou nova gestão pública (*new public management*) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.” Em complemento a essa afirmação, Nascimento (2010) mostra quais são as características da administração pública gerencial: ser orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; servir da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; pressupor que políticos e funcionários públicos merecem um grau limitado de confiança; utilizar o contrato de gestão como instrumento de controle para os gestores públicos.

2.2.1 Princípios da Gestão Pública

O caput do artigo 37 da Constituição Federal de 1988 estabelece quais são os princípios norteadores da Administração Pública: “Art 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Pelo *princípio da legalidade* espera-se que toda atividade na gestão pública seja feita na forma da lei, respeitando sua supremacia e em busca do bem comum sob pena de responsabilidade civil, criminal e disciplinar. (Meirelles, 2016)

O *princípio da impessoalidade* visa garantir que as ações na gestão pública contemplem a todos os cidadãos por igual, sem qualquer distinção ou preferência. No *princípio da moralidade* é desejável que os atos públicos sejam praticados em consonância com os valores morais esperados pela sociedade. Coelho (2014, p.55) define moral como “um conjunto de comportamentos que a sociedade convencionou serem desejáveis ou necessários para o adequado funcionamento e convívio sociais.”

O *princípio da publicidade* assegura a divulgação de todas as ações da gestão pública para que seja de conhecimento público. Os Diários Oficiais são os meios mais comuns de utilização para este fim. (Saldanha, 2006)

A qualidade nos serviços e atos públicos é o objetivo do *princípio da eficiência*. Granjeiro (2006) destaca que o agente público deve desempenhar a sua

função de modo satisfatório, atendendo a expectativa da sociedade, atingindo resultados positivos por meio da “competência, presteza, perfeição e rendimento funcional, buscando, com isso, superar as expectativas do cidadão-cliente.” (p. 326)

2.3 Serviço: Conceito e Evolução

Corrêa e Caon (2012) apontam que até a primeira metade do século XX a indústria automobilística foi o centro dos estudos no que tange técnicas de gestão. A partir dos anos 60 o setor terciário da economia começou a ser notado visto que passou a ser responsável por boa parte da geração de riquezas dos países. Portanto, tornou-se necessário desenvolver técnicas de gestão para as operações que geram serviços e nessa época surgiram os primeiros estudos sobre gestão de operações de serviço. Então, os estudiosos utilizaram dos conhecimentos existentes sobre a gestão de operações fabris e buscaram adaptar à gestão de serviços.

Meirelles (2006) baseado nas visões de Adam Smith, Karl Marx, Jean-Baptiste Say e John Stuart Mill afirma que, inicialmente, as atividades de serviço eram consideradas improdutivas por não resultarem um produto material e não permitir o acúmulo de riquezas. Desta maneira, as atividades de serviço não eram vistas como um meio de contribuição para a economia. Com o tempo, relacionaram produtividade à utilidade e assim atribuíram valor às atividades de serviço. Dessa forma, Meirelles (2006, p.134) conceitua: “serviço é trabalho em processo, e não o resultado da ação do trabalho; por esta razão elementar, não se produz um serviço, e sim se presta um serviço.”

Se não se produz um serviço podemos afirmar que serviço e produto possuem significados diferentes. Corrêa e Caon (2012) apontam as três principais diferenças, são elas: o serviço é consumido enquanto é executado, os produtos são consumidos depois de produzidos, ou seja, somente os produtos podem ser estocados; os produtos não exigem a presença de clientes para serem produzidos, ao contrário dos serviços; e serviços são intangíveis, ou seja, sem existência física, já os produtos são tangíveis.

2.3.1 Serviço Público

O principal objetivo da Administração Pública é prestar serviços à coletividade. (Meirelles, 2016) A prestação de serviços públicos é de responsabilidade do Poder Público, conforme está expresso no caput do Art. 175 da Constituição Federal de 1988: “Art. 175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob o regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.”

Serviço público é aquele prestado pela Administração Pública ou seus delegados e que visam atender as necessidades da vida coletiva ou a simples conveniência do Estado. (Meirelles, 2016; Medauar, 2011; Bandeira de Mello, 2010; Pestana, 2008)

Meirelles (2016), baseado no art. 6º e seus §§ da Lei 8.987/95, aponta cinco princípios exigidos na prestação de serviços públicos para o pleno atendimento dos usuários, os quais Medauar (2011) e Pestana (2008) concordam: a *permanência* devido à necessidade de continuidade e regularidade do serviço; a *generalidade* que garante o serviço sem qualquer distinção; a *eficiência* que exige constante atualização do serviço devendo ser realizado da melhor forma possível; a *modicidade* visa a determinação de tarifas razoáveis; e a *cortesia* que se refere ao bom tratamento para com o público.

3 METODOLOGIA

Na elaboração desta pesquisa utilizou-se, inicialmente, a Pesquisa Bibliográfica com o objetivo de adquirir embasamento teórico para analisar e interpretar os dados obtidos por meio da Pesquisa de Campo, que foi realizada num segundo momento. A Pesquisa Bibliográfica, segundo Severino (2007), se realiza a partir de registros disponíveis e que abordam pesquisas anteriores sobre o tema em questão, “utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados.” (p.122) São exemplos os livros, teses e artigos publicados por autores e pesquisadores da área. Marconi & Lakatos (2006) definem a pesquisa de campo:

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos e as relações entre eles. (p.188)

Para atingir os objetivos desta pesquisa utilizou-se um questionário como instrumento de coleta de dados, com uma abordagem quanti-qualitativa e caráter exploratório, composto por perguntas fechadas e diretas, apresentando cinco alternativas de resposta baseadas na Escala de Likert para analisar o que motiva e o grau de satisfação dos participantes com relação aos aspectos apresentados, sendo que deveriam considerar para avaliar que: 1 corresponde a Nenhuma importância/ Muito insatisfeito; 2 equivale a Pouco importante/ Insatisfeito; 3 significa Importante/ Indiferente (tanto faz); 4 é o mesmo que Muito Importante/ Satisfeito e 5 deve ser utilizado para o que considera Indispensável/ Muito satisfeito. As perguntas foram baseadas no modelo utilizado por Almeida (2015), o questionário foi aplicado aleatoriamente entre os servidores técnico-administrativos do CCHL e nossa amostra resultou em 25 participações que representam cerca de 45% do universo de 55 colaboradores.¹

Na análise dos dados qualitativos utilizou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin (1977) junto com a análise quantitativa feita por meio do software Microsoft Office Excel 2013 para tabular e analisar as respostas do questionário apresentando-as por meio de gráficos.

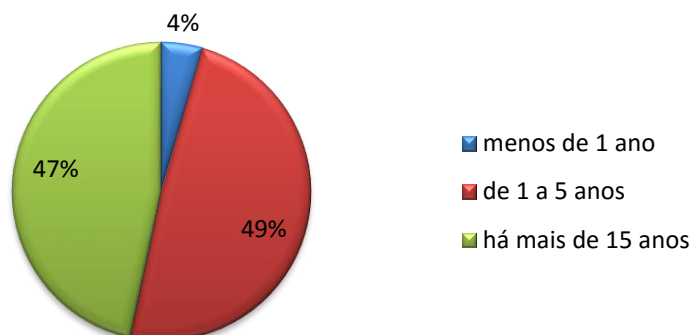
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a tabulação dos dados obtidos através do questionário, os resultados serão apresentados por meio de cinco gráficos que demonstram a distribuição da amostra por tempo de serviço na organização, a percepção do sentimento de reconhecimento pelo trabalho realizado, a compatibilidade associada entre o salário e a função desempenhada, os aspectos que mais os motiva e o quanto estão satisfeitos com relação a eles.

Gráfico 1 – Distribuição da amostra por tempo de serviço na organização.

¹ Lotadas em diferentes cargos, a saber: Assistente em Administração, Secretário Executivo, Técnico em Som, Contínuo, Administrador, Contador, Técnico em Assuntos Educacionais, Tradutor/Intérprete de Linguagem de Sinais, Técnico de Laboratório, Economista, Auxiliar de Laboratório e Operador de Máquina Copiadora.

Há quanto tempo você trabalha na UFPI?

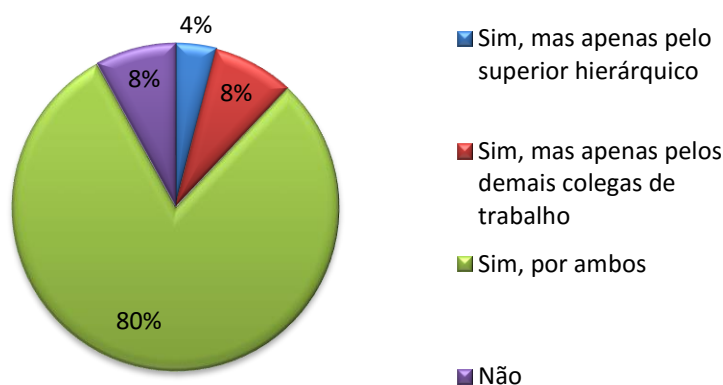


Fonte: Pesquisa de campo feita pela autora. (2019)

Depreende-se a partir do gráfico 1 que houve uma renovação no quadro de servidores técnico-administrativos do CCHL dado que a maioria está há pouco tempo na UFPI conforme pode-se observar no gráfico onde mostra que 53% ingressaram na universidade no último quinquênio. No entanto, é significativa a quantidade de servidores que atuam há mais de quinze anos, um total de 47%, que reflete a capacidade de retenção de funcionários na instituição.

Gráfico 2 – Sentimento de reconhecimento pelo trabalho realizado.

Você considera que o seu trabalho é devidamente reconhecido?

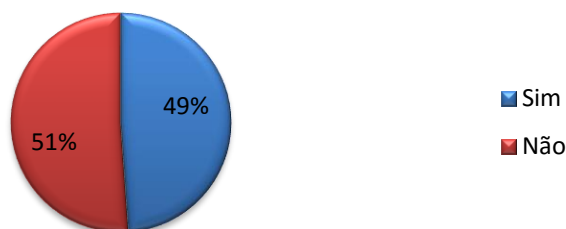


Fonte: Pesquisa de campo feita pela autora. (2019)

Baseando-se no gráfico 2, nota-se que a maioria dos servidores acreditam ter o seu trabalho reconhecido tanto pelo superior hierárquico como pelos demais colegas de trabalho, um total de 80%. Wagner III e Hollenbeck (2002) apontam que boas relações com chefes e colegas, bem como o devido reconhecimento do trabalho exercem influência positiva na satisfação dos funcionários.

Gráfico 3 – Compatibilidade entre salário e função desempenhada.

Você considera que o seu salário é compatível com a função que desempenha?

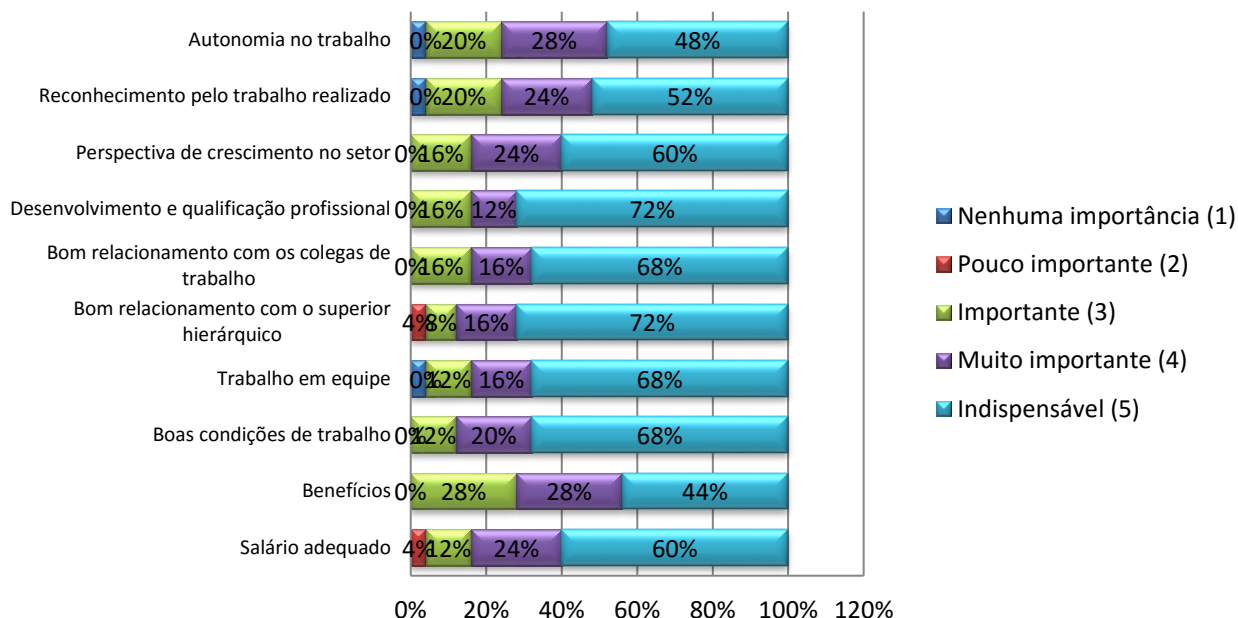


Fonte: Pesquisa de campo feita pela autora. (2019)

A diferença foi pequena entre as respostas obtidas quando solicitado aos servidores que associassem o salário recebido à função desempenhada. Cerca de 51% não consideram o seu salário compatível com a função desempenhada enquanto 49% dos servidores acreditam que recebem de acordo com a função, como pode-se observar no gráfico 3.

Levando em conta a teoria dos dois fatores, Chiavenato (2016) aponta o salário como fator higiênico e que por isso não promove a satisfação. No entanto, este aspecto deve ser considerado pelos gestores visto que, quando precário, é causa de insatisfação e pode influenciar negativamente no comportamento do indivíduo.

Gráfico 4 – O que mais motiva você?

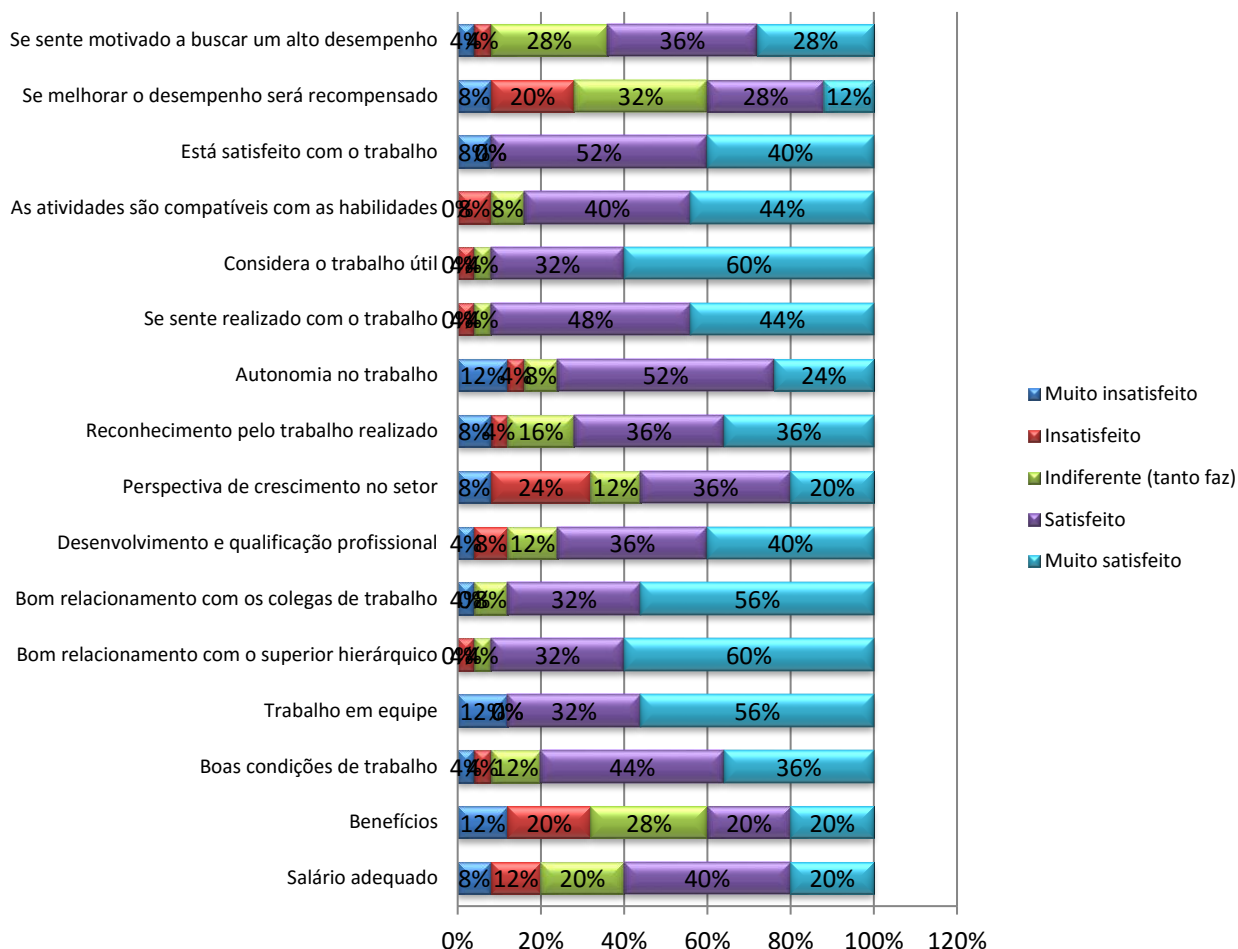


Fonte: Pesquisa de campo feita pela autora. (2019)

Nesse gráfico 4, solicitou-se aos participantes que pontuassem de 1 a 5, conforme critérios exibidos no gráfico, cada um dos aspectos apresentados. Observa-se que todos os aspectos questionados na pesquisa foram avaliados, pela maioria, como indispensável. Nota-se que o item *bom relacionamento com o*

superior hierárquico obteve 72% das indicações, configurando a faceta considerada mais importante pelos servidores. Percebe-se, ainda, que apenas três dos itens apontados foram pontuados com “nenhuma importância”, são eles: *autonomia no trabalho* (4%), *reconhecimento pelo trabalho realizado* (4%) e *trabalho em equipe* (4%).

Gráfico 5 – Satisfação com o trabalho na UFPI.



Fonte: Pesquisa de campo feita pela autora. (2019)

Nesse gráfico 5 também solicitou-se aos participantes que pontuassem de 1 a 5, conforme critérios exibidos no gráfico, cada um dos aspectos apresentados. Percebe-se que os itens que demonstram maior satisfação são: *bom relacionamento com superior hierárquico* (60%), *bom relacionamento com os colegas* (56%) e *trabalho em equipe* (56%). O fator mais votado com “indiferente” foi o que questiona que se o servidor *melhorar o seu desempenho será recompensado por isso*, esse aspecto recebeu 32% dos votos. É válido ressaltar que os aspectos que mais causam insatisfação, segundo os participantes, são: *perspectiva de crescimento no setor* e *benefícios* (cerca de 32%, cada).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados obtidos através da pesquisa de campo e relacionando-os ao referencial teórico apresentado concluiu-se que a questão central foi respondida uma vez que a maior parte da amostra se considera motivada e satisfeita com o trabalho na UFPI. Cerca de 92% dos servidores consideraram o seu

trabalho útil para a universidade e 84% acreditam que desempenham atividades compatíveis com as suas habilidades. Entretanto, só 40% acham que se melhorarem seu desempenho serão recompensados por isso. Isso explica o fato de que quando indagados se sentem-se realizados e satisfeitos com o trabalho na UFPI, 92% das respostas foram afirmativas. No entanto, quando questionados se sentem-se motivados a buscar um alto desempenho este índice cai para 64%, 28% se mostraram indiferentes e 8% não se sentem motivados.

Ou seja, mesmo satisfeitos não conseguem enxergar possibilidades concretas de recompensas e isso reflete também na perspectiva de crescimento destes servidores, onde cerca de 32% demonstraram estar, no mínimo, insatisfeitos. O que vai ao encontro da teoria das expectativas que sugere que o esforço empreendido por uma pessoa está diretamente relacionado à sua expectativa em relação ao resultado esperado de uma ação. (Bergue, 2014)

Concluiu-se, também, que de modo geral os servidores desconhecem o real significado de motivação, haja vista que os fatores higiênicos, expostos na teoria dos dois fatores, foram os que mais pontuaram como indispensáveis na pesquisa. É sabido que fatores higiênicos não são capazes de gerar motivação, são apenas insatisficientes.

A pesquisa demonstra a satisfação dos servidores e comprova que a UFPI atende as expectativas dos técnico-administrativos do CCHL já que eles se mostram satisfeitos com relação aos aspectos que consideram mais motivadores, reflexo do valor agregado por cada um dos participantes a esses aspectos, como afirmado por Wagner III e Hollenbeck (2002). Entretanto, deve-se considerar que foi apontada uma insatisfação ou não-satisfação com relação a dois aspectos considerados na teoria dos dois fatores como verdadeiramente motivacionais e por isso precisam destaque: a autonomia e a perspectiva de crescimento no trabalho. Pode-se atribuir esses gargalos ao modelo administrativo, dado que a UFPI é uma instituição pública que deve atender normas e regimentos administrativos que ainda traz muito do modelo burocrático acerca de controle, delegação de funções e perspectiva de crescimento na carreira.

Os benefícios ofertados pela UFPI foram considerados os aspectos menos importantes e ao mesmo tempo a maior causa de insatisfação no trabalho. Segundo a teoria dos dois fatores, os benefícios são considerados fatores higiênicos e realmente são capazes de gerar insatisfação.

Levando em consideração que o bom relacionamento com o superior hierárquico foi apontado como o fator mais importante para a motivação enquanto o oposto ocorreu com autonomia e reconhecimento pelo trabalho realizado, concluiu-se ainda que para os servidores técnico-administrativos do CCHL o relacionamento com o superior hierárquico envolve mais relações pessoais do que os profissionais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Eduardo H. L. de. **A influência da motivação no desempenho dos servidores públicos da Fundação Municipal de Saúde de Teresina**. 2015. 63 f. Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Piauí, Curso Bacharelado em Administração, 2015.
- BANDEIRA DE MELLO, Celso A. **Curso de Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edições 70: Lisboa, 1977
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGUE, Sandro T. **Comportamento Organizacional**. 3.ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 04 Jan. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2016
- COELHO, Ricardo C. **O público e o privado na gestão pública**. 3.ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]:CAPES : UAB, 2014.
- CORREA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, Antonio C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração Pública**. 12.ed. Brasília: Vestcon, 2006.
- HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3.ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 15.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011.
- MEIRELLES, Dimária Silva e. O conceito de serviço. **Rev. Econ. Polit.**, São Paulo , v.26, n. 1, p. 119-136, Mar. 2006 . Disponível em<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-

31572006000100007&lng=en&nrm=iso>.

Acesso

em 04 Jan. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-31572006000100007>.

MEIRELLES, Hely L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42.ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

NASCIMENTO, Edson R. **Gestão Pública**: gestão pública aplicada: União, Estados e Municípios, gestão pública no Brasil, de JK à Lula, gestão orçamentária e financeira, a gestão fiscal responsável, tributação e orçamento, tópicos especiais em contabilidade pública, gestão das contas nacionais, gestão ecológica e ambiental. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PESTANA, Márcio. **Direito Administrativo Brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, Abril. 2009
Disponível em
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122009000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 04 Jan. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.