



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA VANESSA PEREIRA FARIAS

BREVE DESCRIÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS PREVIDENCIÁRIOS
SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM NA SUA
SATISFAÇÃO: ESTUDO DE CASO GERÊNCIA EXECUTIVA DE FORTALEZA DO
INSS

FORTALEZA

2016

MARIA VANESSA PEREIRA FARIAS

**BREVE DESCRIÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS PREVIDENCIÁRIOS
SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM NA SUA
SATISFAÇÃO: ESTUDO DE CASO GERÊNCIA EXECUTIVA DE FORTALEZA DO
INSS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães.

FORTALEZA

2016

MARIA VANESSA PEREIRA FARIAS

**BREVE DESCRIÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS PREVIDENCIÁRIOS
SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM NA SUA
SATISFAÇÃO: ESTUDO DE CASO GERÊNCIA EXECUTIVA DE FORTALEZA DO
INSS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Me. Elidihara Trigueiro Guimarães (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Me. Criseida Alves Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho a minha família, em especial minha mãe e ao meu amor, que foram meu porto seguro perante as dificuldades nessa jornada acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus por ter me dado sabedoria e perseverança para lograr êxito nessa minha caminhada acadêmica.

Agradeço demasiadamente minha mãe por sempre ter ensinado valores ímpares para minha vida e por ter me dado todo o suporte financeiro e emocional para seguir firme nessa jornada.

Agradeço às minhas irmãs por terem acreditado no meu potencial e ajudado para a minha formação.

Agradeço ao meu grande amor por ter me apoiado e dado sua contribuição no momento que mais precisei da sua ajuda.

Agradeço o companheirismo e a amizade dos amigos que encontrei na minha vida acadêmica.

Agradeço aos meus colegas servidores públicos que contribuíram para enriquecer com suas respostas ao questionário aplicado no presente trabalho.

Agradeço a minha orientadora Elidihara Trigueiro por ter confiado em mim e acreditado no meu trabalho.

Agradeço também a todos os demais professores que contribuíram para o meu aprendizado nesta universidade.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo central descrever a percepção dos possíveis fatores motivacionais que influenciam na satisfação no trabalho dos técnicos previdenciários da gerência executiva de Fortaleza do Instituto Nacional de Seguro Social. Tratou-se de um estudo de caráter descritivo, que envolveu a opinião dos técnicos previdenciários da Gerência Executiva de Fortaleza. O referencial teórico do presente trabalho abordou as seguintes teorias: teoria das necessidades, segundo Maslow (1954), teoria dos dois fatores, conforme Herzberg (1981), teoria da expectativa, de acordo com Vitor Vroom (1964). O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário, composto por 19 questões fechadas, que foi aplicado individualmente para cada servidor, onde a identificação da satisfação dos servidores em relação aos fatores motivacionais e higiênicos do modelo Herzberg(1981), relacionado as necessidades de Maslow (1954) foi medida pela escala de cinco pontos de Likert (1932). Quanto aos resultados obtidos através da pesquisa, foi constatado que os fatores motivacionais que interferiram para um nível superior de satisfação dos técnicos previdenciários foram o cumprimento das atribuições e a função social da organização. Os demais fatores motivacionais tiveram percepções de níveis inferiores de satisfação. Para esses últimos fatores, possíveis sugestões foram para melhorar a satisfação desses servidores públicos.

PALAVRAS-CHAVE: Fatores Motivacionais, Satisfação, Servidores Públicos Federais.

ABSTRACT

This research had as its central objective to describe the perception of possible motivational factors that influence job satisfaction of the technical pension Fortress of the executive management of the National Social Security Institute. This was a descriptive study, which involved the opinion of the technical pension fortress of Executive Management. The theoretical framework of this study addressed the following theories: the theory of needs, according to Maslow (1954) theory of two factors, according to Herzberg (1981) Expectancy Theory, according to Victor Vroom (1964). The research instrument was a questionnaire consisting of 19 closed questions, which was applied individually to each server, where identifying the satisfaction of the servers in relation to the motivational factors and hygienic Herzberg model (1981), related to Maslow's needs (1954) was measured by the five-point scale Likert (1932). As for the results obtained from the research, it was found that the motivational factors that interfered to a higher level of satisfaction of social security technicians were carrying out the tasks and the social function of the organization. The other motivational factors were perceptions of lower levels of satisfaction. For these latter factors, possible suggestions were to improve the satisfaction of these public servants.

KEYWORDS: Motivational Factors, Satisfaction, Federal Public Servants.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A pirâmide das necessidades de Maslow.	17
Figura 2 – Fatores motivacionais e fatores higiênicos.....	21
Figura 3 – A teoria dos dois fatores de Herzberg	21
Figura 4 – Comparação entre as teorias de Maslow e Herzberg	22
Figura 5 – Os três fatores da motivação para produzir	25
Figura 6 – Modelo de Valência x expectativa	26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cumprimento das atribuições	42
Gráfico 2 – Atividades exigidas pelo cargo	43
Gráfico 3 – Plano de carreira oferecido pela organização	44
Gráfico 4 – Comunicação entre a gestão e os demais servidores	45
Gráfico 5 – Reconhecimento/valorização pelo trabalho exercido	46
Gráfico 6 – Autonomia para propor melhorias na execução do trabalho	47
Gráfico 7 – Função social desempenhada através do trabalho	48
Gráfico 8 – Condições físicas do ambiente de trabalho	49
Gráfico 9 – Vida pessoal proporcionada pela organização	50
Gráfico 10 – Remuneração recebida	51
Gráfico 11 – Sistemas de trabalho	52
Gráfico 12 – Preocupação da instituição com a saúde e segurança	53
Gráfico 13 – Relacionamento com os demais servidores	54
Gráfico 14 – Relação com o gerente da agência	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo	40
Tabela 2 – Faixa etária.....	40
Tabela 3 – Escolaridade	41
Tabela 4 – Tempo como servidor.....	41
Tabela 5 – Forma de ingresso na Previdência Social	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
GEXFOR	Gerência Executiva de Fortaleza

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Conceito de motivação	14
2.2 Teorias da motivação	15
2.2.1 A teoria de Maslow	15
2.2.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg	19
2.2.3 A teoria da expectância de Vroom	24
2.2.4 Estresse	26
2.3 Motivação e desmotivação no trabalho	28
2.3.1 Qualidade de vida no trabalho	28
3 BREVE HISTÓRICO DO INSTITUTO DE SEGURO SOCIAL	31
3.1 Histórico	31
3.2 Missão	31
3.3 Visão	32
3.4 Valores	32
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
4.1 Delineamento da pesquisa	33
4.2 Universo e amostra	33
4.3 Coleta e análise de dados	35
4.4 Variáveis da pesquisa	36
4.5 Fatores motivacionais	36
4.6 Fatores higiênicos	37
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	40
5.1 Caracterização dos entrevistados	40
5.2 Fatores motivacionais	48
5.3 Fatores higiênicos	44
5.4 Conclusão dos resultados	55
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE	61

1 INTRODUÇÃO

A motivação abrange muitas formas complexas do comportamento humano, pois se refere aos desejos, às aspirações e às necessidades que influenciam e determinam o comportamento dos indivíduos.

Apesar das inúmeras e complexas teorias, na prática, a motivação continua sendo vista com simplicidade, porém, com maior atenção, se identifica a motivação ou a desmotivação das pessoas em seu trabalho. Não obstante a isso, a motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações, tanto públicas, quanto privadas.

Conforme explica Chiavenato (2000 p. 161), “a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”. Assim, o homem passou a ser considerado um animal dotado de necessidades; satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar, e assim por diante.

Com o passar do tempo, a teoria organizacional mostrou que o homem não é motivado por recompensas salariais e materiais. O homem é estimulado e ou incentivado e busca a satisfação através destas mencionadas. Para compreender a motivação exige-se o conhecimento das necessidades humanas, visto que a motivação aplicada a um funcionário não necessariamente servirá para outro. Esta é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos do indivíduo. Dessa forma, quando se afirma que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada indivíduo de forma particular erra-se em dizer que alguém motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo, já que a motivação é uma força intrínseca.

Segundo Herzberg (1981), os fatores considerados motivadores do trabalho são aqueles que se referem à tarefa e à sua execução, estabelecendo uma relação direta e uma dependência entre a produtividade e motivação, que são os fatores higiênicos.

A escolha do assunto para a realização desse trabalho ocorreu pela intenção em fomentar as discussões sobre a temática da motivação, bem como no âmbito do serviço público e, mais especificamente, no contexto de uma instituição de tamanha importância para a sociedade como o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS).

No que se refere à motivação no serviço público, surge a seguinte problemática: *Que fatores motivacionais podem interferir na satisfação dos técnicos previdenciários da gerência executiva de Fortaleza do INSS?*

Acreditou-se na identificação de pelo menos um fator motivacional que tivesse um nível de satisfação superior percebido pelos técnicos previdenciários capaz de motivá-los. Tal fator poderia estar relacionado à forma de realização do trabalho, à natureza do mesmo, à tarefa desempenhada por esse servidor ou a responsabilidade atribuída ao seu cargo. Levou-se em consideração que somente fatores vinculados a esses atributos são capazes de aumentar o nível de satisfação do indivíduo e deixá-lo motivado, conforme Herzberg (1981).

Baseado no exposto acima, o objetivo geral deste estudo consistiu em identificar os fatores motivacionais que influenciaram a percepção do nível de satisfação dos técnicos previdenciários da gerência executiva de Fortaleza do INSS.

Objetivou-se:

- Identificar os fatores motivacionais de acordo com as principais teorias.
- Descrever os fatores motivacionais e higiênicos que influenciam no nível de satisfação dos servidores.
- Apresentar orientação de possível ajuste para melhorar o nível de satisfação para alguns dos fatores motivacionais que tiveram percepção inferior pelos servidores investigados.

O estudo está estruturado em seis capítulos. O primeiro consiste nesta introdução; o segundo compreende a fundamentação teórica do estudo, com os conceitos e principais teorias de motivação, o terceiro realiza uma breve contextualização histórica do INSS; o quarto capítulo compreende os procedimentos metodológicos da pesquisa; o quinto capítulo apresenta os resultados obtidos; o sexto capítulo expõe as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Motivação

No contexto atual, a motivação pessoal vem ganhando cada vez mais ênfase. Em razão do destaque deste assunto na literatura administrativa, têm-se as mais diversas conceituações e aplicações da motivação no ambiente de trabalho. Destacou-se que o sentido da palavra motivação provém do latim, é o que afirmou Maximiano, (2004 p. 14) “A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

Analisou-se que Maximiano (2004) referiu-se à motivação como a mola propulsora que contribuiu para a realização de um determinado desejo, sendo o motivo e a emoção o segredo do entusiasmo na realização de algum objetivo.

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e auto identidade (BERGAMINI, 1997, p.54).

Embora a motivação seja pessoal, também pode ser influenciada por objetivos e interesses coletivos, as pessoas estiveram sempre em busca de algo que pudesse satisfazer suas vontades e que contribuísse de alguma forma para a realização de seus desejos.

Segundo Rufino (2000, p.23) “motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa as características individuais. A motivação é algo que vem da própria pessoa de dentro para fora é com isso vai depender da própria pessoa sentir-se motivado ou não”.

Para Faria (1982 p. 101), “o homem é um animal permanentemente insatisfeito, lutando sempre para conseguir algo mais que julga imprescindível a sua satisfação”. Entretanto, entende-se que este ao satisfazer suas necessidades humanas básicas, pessoais e as de status, logicamente não significa dizer está

motivado, já que estes fatores são motivadores para o indivíduo permanecer no mesmo nível de necessidades, pois este tem necessidade de perspectivas para torná-lo sempre capaz de encarar e viver novos desafios, tais como mudanças no ambiente organizacional, novos empreendimentos, novas funções no setor de trabalho e outros procedimentos que contribuem para um novo impulso em relação á novas conquistas.

As necessidades humanas são infinitas, pois sempre será sentido a falta de algo, que será visto como necessidade para a sua realização. Os seres humanos estiveram a todo o momento procurando motivos para que continuassem a viver, e isso dependeu sempre de um impulso, um estímulo motriz que estivesse direcionado sempre num sentido de desejo por algo que fosse capaz de satisfazê-lo. A motivação não pode ser feita de pressão ou ordens. A mesma surgiu da necessidade de satisfação e de auto realização. Quando essas necessidades estiverem satisfeitas o indivíduo atingiu supostamente sua auto realização.

2.2 Teorias da motivação

2.2.1 A teoria de Maslow

Abraham Maslow, psicólogo humanista, propôs uma classificação diferente das necessidades. Para ele há cinco tipos de necessidades: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança íntima (física e psíquica), necessidades de amor e relacionamentos (participação), as necessidades de estima (autoconfiança) e necessidades de auto realização. Essa nova classificação permitiu uma nova visão sobre o comportamento humano, que não buscava apenas saciar necessidades físicas, mas crescer e se desenvolver.

A teoria das necessidades de Abraham H. Maslow (1954) é considerada uma das mais importantes explicações sobre a motivação humana nesse aspecto. De acordo com ela, o autor afirmou que quanto mais forte a necessidade de uma pessoa, mais intensa seria sua motivação, porém, uma vez satisfeita tal necessidade, seria extinto também o motivo que movimentaria o comportamento humano, cessando assim a sua motivação.

A visão de Maslow a respeito da motivação teve um efeito bastante positivo sobre as teorias motivacionais da administração. De acordo com ele, as

peças estão num processo de desenvolvimento contínuo, pois tendem a evoluir ao longo das necessidades, procurando satisfazer uma após a outra seguidamente, de forma constante em busca da auto realização. Maslow também identificou que algumas necessidades humanas dispõem-se acima de outras, numa certa escala de predominância. Segundo esse autor, uma necessidade ou um grupo de necessidades pode ser predominante em relação aos motivos de uma pessoa, essa superioridade vai depender principalmente de fatores como a personalidade, a idade e o meio social, por exemplo.

Maslow (1954) apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estariam organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, em cuja base estaria as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas ou básicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).

A teoria da motivação humana de Maslow (1954), baseada na hierarquia das necessidades humanas básicas, fundamentou-se na premissa de que as pessoas trabalhavam a fim de atender essas necessidades, que à medida que fossem sendo satisfeitas não provocariam motivação para novos esforços. Assim, as organizações precisariam descobrir novos incentivos para assegurar uma permanente motivação de seus colaboradores. Segundo Bergamini (1997a, p. 71),

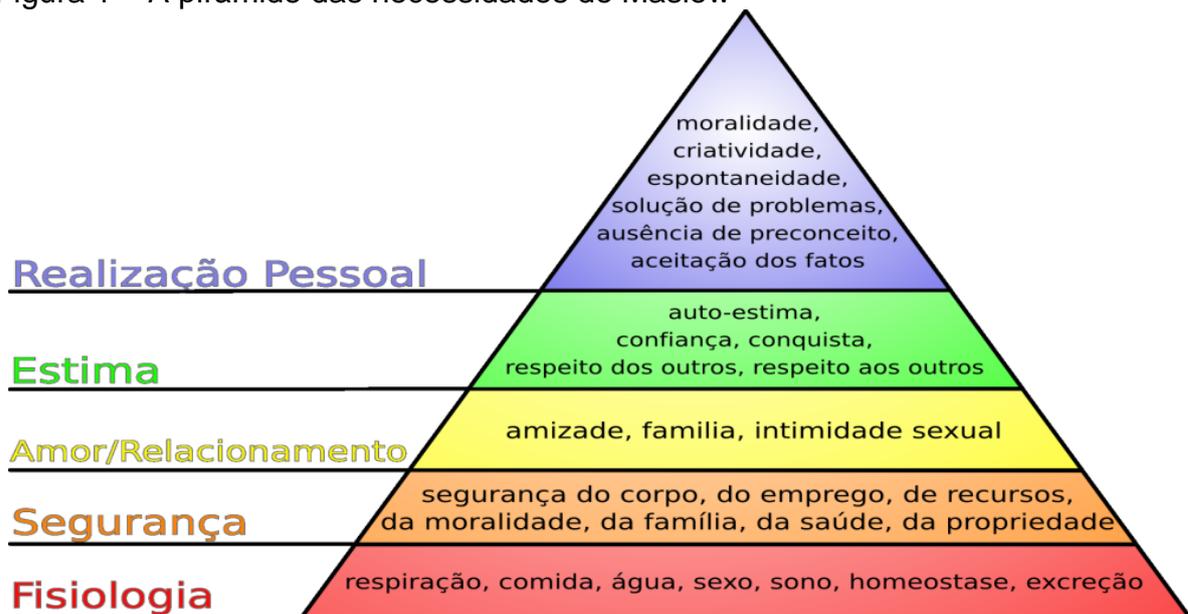
Abraham Maslow, baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidades, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento.

Morgan (1996) também abordou a teoria de Maslow, observando que esta teoria comprovou-se extremamente atrativa no ambiente da administração, uma vez que ofereceu a possibilidade de motivar empregado através de necessidades de “nível mais alto” sem se pagar a eles mais dinheiro. Morgan (1996) exemplificou o repertório de meios sugerido por Maslow, mostrando como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades através de ações que envolvam: segurança e condições agradáveis de trabalho, seguro-doença, segurança no

emprego, organização do trabalho de modo a permitir a interação com os colegas, criação de cargos que permitam a realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal, encorajamento ao completo comprometimento do empregado, entre outras.

A ideia de hierarquizar ou de classificar os motivos humanos, como Maslow propôs em 1948, foi inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade. Ao hierarquizá-lo, pode-se compreender que tipo de objeto estava sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizavam o seu comportamento (BERGAMINI, 1982). Para Bergamini (1997a, p.73), a razão da grande aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais”.

Figura 1 – A pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: <http://qualidade.wdfiles.com/local--files/lideranca-e-motivacao/MaslowPir.png>

Em ordem ascendente, as necessidades humanas básicas, de acordo com a pirâmide de Maslow, são as seguintes (LOPES, 1980):

- **Funções fisiológicas:** é o nível mais básico da hierarquia das necessidades. Em geral, corresponde aos motivos primários não aprendidos ou naturais. São as necessidades inatas, como as de alimentação, de sono e repouso, de abrigo ou desejo sexual. No trabalho: Necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho etc.

- **Segurança:** constitui o segundo nível das necessidades humanas. Refere-se às necessidades de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial, etc. No trabalho: Necessidade de estabilidade no emprego, boa remuneração, condições seguras de trabalho etc.
- **Sociais:** este nível, de maneira aproximada, está relacionado com a vida associada do indivíduo junto a outras pessoas, nasce da natureza gregária do homem. No trabalho: Necessidade de conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis etc.
- **Auto-estima:** diz respeito à necessidade de estimar a si próprio, de como a pessoa se vê e se avalia, de estimar e respeitar outras pessoas e de fazer-se respeitar e estimular por outras pessoas. No trabalho: Responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedback etc.
- **Auto-realização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Representam a culminância das necessidades de todos os níveis. Significa a motivação de um indivíduo para transformar sua percepção de si próprio em realidade, em pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive da oportunidade de usar o pensamento criativo. No trabalho: Desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia etc.

Na pirâmide de Maslow existem as necessidades primárias (básicas) que são as fisiológicas e as de segurança e as necessidades secundárias, que são as sociais, estima e auto realização. Os 4 primeiros níveis destas necessidades podem ser satisfeitos por aspectos extrínsecos ao ser humano, e não apenas por sua vontade.

As necessidades primárias, ou básicas, se satisfazem mais rapidamente que as necessidades secundárias, ou superiores, isso porque o indivíduo será sempre motivado pelas necessidades que se apresentarem mais importantes para ele.

Dentre as necessidades propostas por Maslow, à necessidade de auto realização nunca é saciada, ou seja, quanto mais se sacia, mais a necessidade aumenta. Para ser alcançada uma nova etapa, a anterior deve estar satisfeita, ao menos parcialmente. Isto se dá uma vez que, quando uma etapa está satisfeita ela

deixa de ser o elemento motivador do comportamento do ser, fazendo com que outra necessidade tenha destaque como motivação. Acredita-se que as necessidades fisiológicas já nascem com o indivíduo, e as demais necessidades propostas por Maslow se adquirem com o tempo.

Maslow defendeu que a teoria das necessidades atuava diretamente no comportamento motivacional, entendendo a motivação, como resultado dos estímulos que agiam com força sobre os indivíduos.

Apesar da popularidade de sua teoria, Maslow (1954) admitiu a existência de exceções relativas à sequência hierárquica proposta por ele. Conforme Bergamini (1997), diversos estudos realizados após a divulgação desta teoria mostraram que não havia clara evidência de que as necessidades podiam ser classificadas em apenas cinco categorias ou mesmo que as mesmas podiam está em uma rígida hierarquia especial.

2.2.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores foi desenvolvida pelo americano Frederick Herzberg. Na década de 1960, Herzberg focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria.

Tal teoria teve por base entrevistas realizadas com diversos profissionais da área industrial de Pittsburgh. Seu objetivo foi identificar os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho. Para isso, questionou os entrevistados sobre o que os agradava e os desagradava nas empresas em que trabalhavam.

Herzberg, então, dividiu estes relatos em dois fatores: motivacionais (os que agradavam) e higiênicos (os que desagradavam). Segundo ele são esses dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho. Diferentemente de Abraham Maslow, que estudou a satisfação das necessidades das pessoas em diversos campos de sua vida, Herzberg procurou estudar o comportamento e a motivação das pessoas dentro das empresas, especificamente.

Nesta teoria, os fatores higiênicos são os que estão relacionados à empresa, quando ausentes, causam insatisfação, mas quando presentes, apesar de satisfatórios, não causam necessariamente a motivação do funcionário. Para o

autor, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação. Bem como, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação.

Conforme Chiavenato (1995), a expressão "higiene" serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e para mostrar que se destinam a afastar as condições desagradáveis. Os fatores higiênicos têm mais a ver com o ambiente que o rodeia e a conduta da empresa do que com as funções do funcionário em si. Estes fatores dizem respeito ao salário, ambiente empresarial, política da empresa, as oportunidades de crescimento, a relação dos superiores com os demais funcionários e os benefícios sociais, por exemplo, e estão relacionados com os fatores primários da pirâmide das necessidades de Maslow. São chamados fatores insatisfacientes, também conhecidos como extrínsecos ou ambientais.

Os fatores motivacionais são os fatores que se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação, são considerados fatores intrínsecos. São os fatores que têm a ver com o funcionário e sua motivação em seu cargo em si e nas atividades que ele exerce.

Estes fatores estão relacionados com as necessidades secundárias da pirâmide de Maslow. Ainda conforme Chiavenato (1995), o termo "motivação" envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. São os fatores que têm a ver com o funcionário e sua motivação em seu cargo em si e nas atividades que ele exerce. Os fatores motivacionais são os responsáveis por resultarem em aumento de produtividade e satisfação.

Aqui, se encaixam algumas ações como o reconhecimento do trabalho exercido, o crescimento profissional, auto realização, os desafios que são lançados e a capacidade de poder realizá-los, o crescimento, a liberdade de decidir como realizar suas atividades e o uso plenos de suas habilidades pessoais. São chamados fatores satisfacientes. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação

Figura 2 – Fatores motivacionais e Fatores higiênicos

Fatores de Motivação (Os que satisfazem)	Fatores de Higiene (Os que não satisfazem)
<ul style="list-style-type: none"> • Realização • Reconhecimento • O trabalho em si • Responsabilidade • Avanço • Crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração e política da companhia • Supervisão • Relacionamento com supervisor • Condições de trabalho • Salário • Relacionamento com colegas • Vida pessoal • Relacionamento com os subordinados • Segurança

Fonte: Hampton (1922)

Para Herzberg, identificar os fatores higiênicos e motivacionais é a base para definir a motivação do colaborador. Tal autor reconheceu que cada indivíduo enfrenta uma situação de vida diversa e possui seu próprio conjunto de prioridades, mas estava convencido de que o dinheiro não era o principal motivo que fazia os colaboradores permanecerem em uma empresa durante certo período de tempo.

Figura 3 – A teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Chiavenato (1995)

Chiavenato (1995) afirma que, de acordo com Herzberg, é possível um empregado está descontente e satisfeito ao mesmo tempo. Por exemplo, ele pode estar insatisfeito com a política da empresa em relação às férias, mas verdadeiramente satisfeito com seu desempenho profissional ao ver uma carta elogiosa de um cliente afixada no quadro de avisos da sala de funcionários.

A teoria de Herzberg também tem sofrido críticas, pois algumas pessoas atribuem seus sentimentos de satisfação a seus próprios talentos e os de insatisfação aos outros. "O inimigo está lá fora", conforme Senge (2005).

Podemos afirmar que a insatisfação no cargo é função do contexto: se os fatores higiênicos estiverem ausentes, geram total insatisfação, mas se estiverem presentes não geram grande satisfação. Por outro lado, a satisfação no cargo é função do próprio trabalho: se os fatores motivacionais estiverem presentes geram muita satisfação, mas se estiverem ausentes não geram nenhuma insatisfação.

Transportando a teoria dos dois fatores de Herzberg para a pirâmide de Maslow, pode-se dizer que os fatores higiênicos correspondem às necessidades fisiológicas; segurança e sociais, ou seja, necessidades primárias. Os fatores motivacionais correspondem às necessidades de estima e de autor realização, que são as necessidades secundárias.

Figura 4 – Comparação entre as teorias de Maslow e Herzberg



Fonte: Elaborado a partir de Herzberg (1997), Freitas (2006), Wagner e Hollenbeck (2009) e Gondim e Silva (2014)

Pode-se comparar esta teoria com a teoria de Maslow visto que os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, são os fatores primários, estes estão relacionados ao salário, segurança, condições de trabalho etc. Os fatores motivacionais ou intrínsecos são fatores secundários, que incluem a realização pessoal, responsabilidade, criatividade, etc. As duas teorias apresentam semelhanças e também diferenças.

As semelhanças da teoria de Maslow e da teoria de Herzberg são as seguintes:

- Ambos se baseiam no argumento de que "nós nos comportamos como fazemos, porque estamos a tentar satisfazer as necessidades internas".
- Ambos especificam os critérios sobre o que motiva as pessoas. No entanto, este controverso porque entre pessoas de diferentes culturas há diferentes valores e normas, e, portanto, têm critérios diferentes ou ter critérios que são entendidos como mais importantes. Ou seja o que motiva uma pessoa, não necessariamente motivará outra.
- A ideia de higiene de Herzberg corresponde às necessidades de segurança, fisiológicas de Maslow, isto é, ambos têm o mesmo critério (remuneração base, as condições de trabalho, etc.).
- Além disso, a ideia de motivação de Herzberg corresponde às necessidades de estima e auto realização de Maslow, ou seja, ambos têm os mesmos critérios (crescimento, reconhecimento, realização, etc.).
- Ambas as teorias são influenciadas por condições ambientais, as atitudes dos empregados e, como resultado, a sua motivação. Estes influenciam o desempenho dos funcionários.

As diferenças da teoria de Maslow e da teoria de Herzberg são as seguintes:

- Maslow diz que cada fase da pirâmide deve ser totalmente ou em grande parte concluída antes de avançar para o passo seguinte. No entanto, Herzberg sugeriu que havia apenas duas fases (higiene e motivadores) em vez de 5.
- Maslow afirmou que o cumprimento de cada etapa é uma motivação, porém Herzberg disse que para preencher as necessidades de higiene só irá resultar num empregado em estado neutro e que a satisfação e motivação só vem a partir da segunda etapa (motivador).

Conclui-se que enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg, alicerça a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. E por fim Herzberg divide essas necessidades em internas e externas, que podem ser analisadas em relação os fatores internos e externos ao cargo.

Herzberg defendeu então que os fatores higiênicos eram somente para reduzir a insatisfação e não para criar motivação. Quanto aos fatores motivacionais, considerou-os então como fatores motivadores para as pessoas dentro das organizações, fazendo com que a satisfação das pessoas fosse mais elevada. Enquanto Maslow viu a motivação humana como uma hierarquia de cinco necessidades, que iam de das necessidades mais básicas a mais elevadas de auto realização. Um ponto importante da Teoria de Maslow é que a mesma afirma que a pessoa tem que ter a sua necessidade de nível inferior satisfeita, ou quase integralmente satisfeita, para sentir a necessidade do nível superior. Ou seja: as pessoas que não tiveram suas necessidades de segurança satisfeitas não irão sentir ainda necessidades sociais. E assim por diante.

2.2.3 A teoria da expectância de Vroom

A teoria de expectância de Vroom, também conhecida como teoria da instrumentalidade (LOPES, 1980), foi formulada por Vitor Vroom em virtude de sua rejeição à “Teoria dos dois fatores” de Herzberg, assim como também, à base na “Pirâmide das necessidades”. Sendo a principal teoria cognitiva e, atualmente, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação.

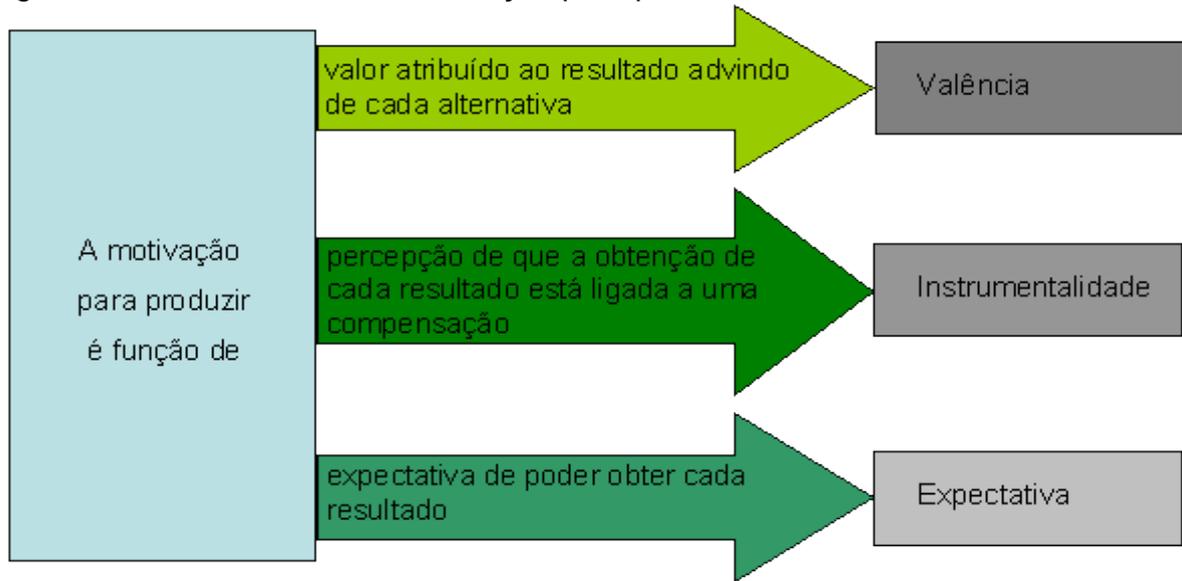
Vroom enfocou seus estudos no comportamento individual ligado ao trabalho. Em relação à motivação, o autor afirmou que a força motivacional que atrai o indivíduo para seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final.

Essa teoria afirmou que o desejo de uma pessoa de produzir depende dos seus objetivos particulares e da sua percepção de que o desempenho é um meio para se atingir esses objetivos. Chiavenato (1997, p. 93), ao citar a obra de Vroom, afirmou que este autor reconheceu a existência de “três fatores determinantes da motivação para o trabalho em cada indivíduo”, que foram:

- Os objetivos individuais: representam a força do desejo de atingir um determinado resultado, como, por exemplo, dinheiro e reconhecimento.
- A relação que o trabalhador percebe entre sua produtividade e o alcance de seus objetivos pessoais: se um operário tem como um importante objetivo receber salário maior, sendo remunerado por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais; e

- Percepção da capacidade da pessoa de influenciar seu próprio nível de produtividade. Isto quer dizer que se uma pessoa acreditar que um grande esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito.

Figura 5 – Os três fatores da motivação para produzir



Fonte: Chiavenato (1995)

Essa teoria é representada na seguinte fórmula:

$$\text{Valência} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} = \text{Motivação}$$

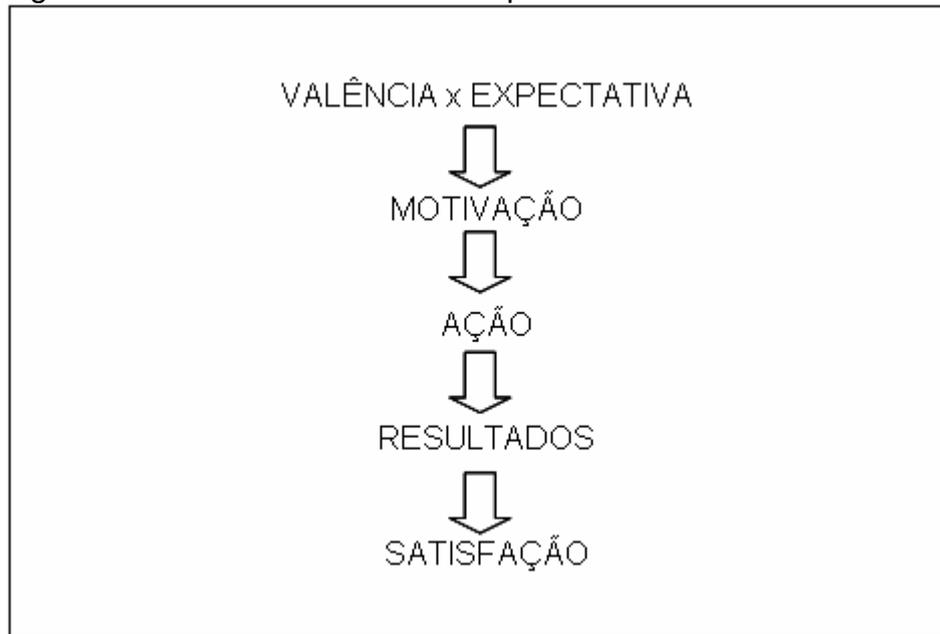
a) Valência: representa a força do desejo de atingir um determinado objetivo, como, por exemplo, dinheiro e reconhecimento. De acordo com Davis, p. 72 “essa valência é única para cada empregado e está condicionada a sua experiência, podendo variar consideravelmente durante um período de tempo, uma vez que quando necessidades são satisfeitas, novas surgirão. Essa valência pode ser ainda positiva ou negativa, conforme o objetivo da pessoa de alcançar ou não um determinado resultado, variando de -1 a +1, com resultado 0 quando o indivíduo se mostrar indiferente ao resultado.”

b) Expectativa: Consiste na crença do trabalhador de que o esforço despendido em relação ao trabalho resultará na conclusão da tarefa. A pessoa estima até que ponto seu desempenho será determinado pelo esforço despendido.

Seu valor varia de 0 a 1, conforme o empregado não veja chance de que um determinado esforço conduza ao desempenho almejado, ou tenha alta confiança de que o trabalho seja executado, respectivamente.

c) Instrumentalidade: refere-se à percepção que uma pessoa tem a respeito da probabilidade de receber determinada recompensa, caso ela consiga realizar uma dada tarefa.

Figura 6 – Modelo de Valência x expectativa



Fonte: Maitland (2000)

De acordo com Chiavenato (2004, p. 247) Victor Vroom afirmou que "a teoria da expectativa propõe que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e que as recompensas (resultado final) decorrentes são maiores do que o esforço feito".

Em outras palavras, o funcionário sentiu motivado a elevar seu esforço quando ele acreditou que a realização do seu trabalho traria excelentes resultados para a organização, contribuindo para uma boa avaliação de seu desempenho, trazendo-lhe, por conseguinte, excelentes recompensas, tais como bonificações, aumento de salário ou promoção. Atendendo, assim, às suas expectativas e metas pessoais.

2.2.4 Estresse

Percebeu-se que cada dia mais as pessoas estão mais vulneráveis ao estresse em seu cotidiano, seja na vida pessoal ou profissional. A sobrecarga de tarefas surgiu como um dos possíveis fatores responsável pelo desgaste físico e/ou mental que pode resultar em estresse. Segundo Selye (1956, p.2),

A palavra estresse vem do inglês stress. Este termo foi usado inicialmente na física para traduzir o grau de deformidade sofrido por um material quando submetido a um esforço ou tensão e transpôs este termo para a medicina e biologia, significando esforço de adaptação do organismo para enfrentar situações que considere ameaçadoras a sua vida e a seu equilíbrio interno.

O estresse é considerado um dos maiores males da atualidade, este é um elemento prejudicial ao desenvolvimento do trabalho, por comprometer a saúde e o desempenho do colaborador, cabe à organização identificar causas prováveis do stress no ambiente de trabalho, sempre tendo em conta que essas causas não atuam da mesma forma perante todos os colaboradores, pois existem fatores individuais, pessoais e culturais, capazes de dotar alguns indivíduos de maior resistência do que outros às pressões do dia-a-dia.

O estresse é uma reação muito forte do organismo quando o indivíduo enfrenta qualquer tipo de evento seja ele bom ou mau e que altera a vida desse sujeito. Salienta-se que o estresse em nível elevado afeta de forma generalizada todo o corpo. Destaca-se que muitos servidores perceberam que estavam realmente em níveis consideráveis de estresse quando apresentaram algumas reações, tais como: dores de cabeça, pressão alta, desmaios, palpitações, falta de apetite, perturbações do sono, entre outros fatores.

O estresse surgiu, em alguns casos, pelo fato do indivíduo não conseguir satisfazer suas necessidades, pois conforme afirma Maslow (1954) em sua teoria de hierarquização das necessidades, as pessoas têm necessidades e tendem procurar satisfazê-las. Caso estas necessidades não consigam ser satisfeitas, poderá ocasionar frustração e pressão, neste contexto surgirá o estresse.

Hoje o estresse é visto de uma forma tão importante entre as pessoas, que “gerenciar” o estresse é conhecer cada passo de seu servidor, suas reações e

suas expectativas, criando um relacionamento interpessoal favorável a conversas, críticas e criatividade.

Se nós analisarmos nossas vidas como um todo teremos uma chance melhor de preencher nosso potencial geral e manter um equilíbrio de atividade que pode nos manter ajustados ao stress (WARREN, 1998, p. 99).

Cada indivíduo tem necessidade ao estresse. O que pode estar sendo muito animador, estimulante ou desafiador pra um, poderá não ser para outro. Nossas necessidades de estresse refletirão nosso perfil pessoal, podendo ser satisfeitas a partir do nosso trabalho ou de outros aspectos de nossas vidas.

2.3 Motivação e desmotivação no trabalho

2.3.1 Qualidade de vida no trabalho

Atualmente a busca pela qualidade de vida no trabalho tem sido uma questão muito debatida entre as organizações. Muitas empresas privadas investem em aulas de ginástica laboral, melhoria do ambiente físico, estímulo à realização de check-ups periódicos e dentre muitas outras ações, tudo em busca da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

No setor público, na maioria das vezes, a precariedade é refletida nos baixos salários, na terceirização, na falta de condições de trabalho e no descaso dos dirigentes, o que prejudica a qualidade de vida no trabalho.

Hoje as instituições públicas também têm apresentado preocupação com a qualidade de vida de seus servidores. A desmotivação no setor público tem levado a uma prestação de serviço deficiente, por isso, transformou-se em fator de preocupação por parte dos gestores. São muitos casos de profissionais que adoecem no serviço público, devido à falta de sentido do trabalho e das más condições dos locais onde os funcionários exercem suas atividades.

A qualidade de vida no trabalho inevitavelmente necessita da construção de um espaço organizacional que valorize a subjetividade, considerando os profissionais sujeitos do seu trabalho. É importante a existência de uma cultura organizacional voltada para o desvendamento do potencial criativo de seus

colaboradores, oportunizando a eles a participação nas decisões que afetam diretamente suas vidas no ambiente corporativo.

Os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza a energia do indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. [...] A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização“ (MOTTA, 1991, p. 49).

A prática de qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos, hoje é pouco praticada no Brasil por falta de gestão eficaz do recursos. Na realidade, acredita-se que os investimentos financeiros no serviço público são mal direcionados. Existe um mito de que o servidor público não faz nada e, por essa razão não precisa receber investimentos. E paradoxalmente, é exigido deles um desempenho como no setor privado.

A falta de recursos financeiros e a cultura do órgão público são fatores que inibem o investimento na qualidade de vida dos profissionais, pois essa fica em segundo plano. Atualmente, não ter qualidade de vida no trabalho já demonstra a precarização do serviço público. Para Chiavenato (1999, p. 391),

a qualidade de vida no trabalho envolve: 1) A satisfação como trabalho executado; 2) As possibilidades de futuro na organização; 3) O reconhecimento pelos resultados alcançados; 4) O salário percebido; 5) Os benefícios auferidos; 6) O relacionamento humano dentro do grupo e da organização; 7) O ambiente psicológico e físico de trabalho; 8) A liberdade e responsabilidade de decidir; 9) As possibilidades de participar.

As organizações buscam sempre um ambiente de trabalho saudável, para isso é necessário investir em programas de qualidade de vida no trabalho, estes programas têm como objetivo criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, recebimento mais constante de feedback sobre desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. Estes programas constituem uma das mais eficazes formas de obtenção do comprometimento das pessoas, uma vez que favorecem o envolvimento dos empregados nas decisões que influenciam suas áreas de trabalho dentro da empresa. A falta desse investimento gera o aumento da desmotivação e, com isso, a negligência dos serviços prestados.

Destacou-se ainda, outras consequências como a presença de doenças ocupacionais, problemas psicossomáticos como obesidade, hipertensão e, até mesmo, casos de depressão.

Mas para seja adotado qualquer programa de qualidade de vida no trabalho, o órgão deve pesquisar, saber quais as reais necessidades dos servidores. Se a qualidade de vida no trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar a qualidade na realização de suas tarefas. A QTV envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. A mesma afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças (CHIVENATO, 1999).

3 BREVE HISTÓRICO DO INSTITUTO NACIONAL DE SEGURO SOCIAL

3.1 Histórico

O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS foi criado em 27 de junho de 1990, durante a gestão do então presidente Fernando Collor de Melo, por meio do Decreto nº 99.350, a partir da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS com o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS, como autarquia vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social – MPAS, atual Ministério da Previdência Social – MPS.

Compete ao INSS a operacionalização do reconhecimento dos direitos da clientela do Regime Geral de Previdência Social – RGPS que atualmente abrange aproximadamente 39 milhões de contribuintes (*Boletim Estatístico da Previdência Social, dados de 2008*).

O INSS caracteriza-se, portanto, como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira. É nesse contexto e procurando preservar a integridade da qualidade do atendimento a essa clientela que o Instituto vem buscando alternativas de melhoria contínua, com programas de modernização e excelência operacional, ressaltando a maximização e otimização de resultados e de ferramentas que fundamentem o processo de atendimento ideal aos anseios da sociedade em geral.

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) atua para garantir a renda do trabalhador e de sua família nos momentos de incapacidade laborativa ocasionada por doença, acidente, gravidez, prisão, velhice e morte. Compete ao INSS reconhecer os direitos e promover todos os meios para que os trabalhadores tenham acesso aos benefícios previdenciários.

Atualmente, o Instituto está presente em quase mil municípios brasileiros, numa rede de atendimento que chega a 1.122 agências – estrutura sustentada por 40 mil servidores públicos que atendem mais de 4 milhões de pessoas todos os meses. A Previdência Social é patrimônio dos trabalhadores brasileiros e suas famílias.

3.2 Missão

Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com objetivo de promover o bem-estar social.

3.3 Visão

Ser reconhecida como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento.

3.4 Valores

a) **Ética:** disciplina que orienta o comportamento humano, refletindo o respeito da essência das normas, dos valores e dos preceitos da moral de um indivíduo. Agir com honestidade, integridade e idoneidade em todas as ações e relações, contribuindo para a construção de valores universalmente desejáveis.

b) **Respeito:** sentimento que leva alguém a tratar o próximo com atenção, consideração e reverência. Respeito pelas pessoas, por seus valores, pela sua individualidade, pela sua diversidade.

c) **Transparência:** representa o modo de conduta das ações e processos que os gestores e servidores devem adotar como premissa. Informar a todos sobre ações executadas e os resultados obtidos, permitindo o controle social, com a prática dos atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições.

d) **Profissionalismo -** Maneira de ver e agir, com seriedade, competência, responsabilidade, no cumprimento dos deveres de ofício. Preocupar-se constantemente com aprendizado de novos conhecimentos e atuar de forma técnica e ágil, competente e responsável.

e) **Segurança:** conjunto de processos, de dispositivos e de medidas de precaução, que asseguram o sucesso dos resultados esperados, o cumprimento de planos que contribuem para estabilidade e firmeza das ações.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para se chegar ao objetivo proposto neste estudo, fez-se necessário a utilização de procedimentos metodológicos científicos. Para Gil (2009, p. 17), “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”. Ao conceituar método científico, Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 27) afirmam ser “o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade”.

4.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso. Segundo Yin (2010), este método se trata de uma investigação empírica realizada em profundidade em um contexto específico e que busca relacionar o fenômeno ao contexto no qual ele ocorre e quando há incerteza nessa relação, busca-se evidenciar relações causais. No âmbito deste trabalho, o contexto investigado é a Gerência Executiva de Fortaleza (GEXFOR) do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS). A GEXFOR é composta por 37 (trinte e sete) agências de Previdência Social e faz parte de uma das três gerências do INSS existentes no estado do Ceará, que abrange um total de 66 municípios cearenses, incluindo a capital.

Este estudo também pode ser considerado como descritivo. Na pesquisa descritiva ocorre a observação, o registro, a análise e a interpretação dos fatos sem a intervenção do pesquisador. Segundo Gil (2009, p. 42) a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61) afirmam que tal pesquisa “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

4.2 Universo e amostra

O universo da pesquisa é composto pelas agências que fazem parte da GEXFOR do INSS no Ceará. O Quadro 1 apresenta as agências que perfazem o universo da pesquisa.

Quadro 1 – Agências da GEXFOR/INSS/CE

Agências em Fortaleza	Aldeota Centro Centro-Oeste Damas Jacarecanga Messejana Parquelândia Sul Agência Demandas Judiciais
Agências nos demais municípios	Aracati Aracoiaba Aquiraz Baturité Boa Viagem Beberibe Canindé Cascavel Caucaia Horizonte Iracema Jaguaribe Limoeiro do Norte Maracanaú Maranguape Morada Nova Ocara Pacajus Pacatuba Paracuru Paraipaba Pentecoste Quixadá Quixeramobim Redenção Russas São Gonçalo do Amarante Tabuleiro do Norte

Fonte: INSS, 2015

As agências que compõem a GEXFOR abrangem um total de 66 municípios, desse total de agências, apenas cinco não contribuíram para a presente pesquisa, que são: (Agência da Previdência Social Iracema, Agência da Previdência Social Jaguaribe, Agência da Previdência Social Ocara, Agência da Previdência Social Limoeiro do Norte e Agência da Previdência Social Pentecoste)

Os servidores que integram o quadro funcional dessas agências totalizam 674 servidores, incluindo Médico Perito, Assistente Social, Motorista, Datilógrafo, Agente de serviços diversos, dentre outros. Ressalta-se que essa pesquisa foi realizada com 353 servidores, que são os que compõem o quadro dos técnicos previdenciários atuantes na área fim. Contribuíram com essa pesquisa 117 servidores, ou seja, uma amostra de 33,14% de um universo de 353 servidores.

4.3 Coleta e análise de dados

Utilizou-se como instrumento para a coleta de dados um questionário do tipo fechado, organizado em escala *Likert* (1932). O questionário é um “conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 90). Este instrumento foi elaborado exclusivamente para a aplicação na presente pesquisa e com base no que foi discutido no capítulo 2 desta monografia.

O questionário contém 19 perguntas e foi composto por três partes: a *identificação do perfil do servidor*, a *identificação dos fatores motivacionais* e a *identificação dos fatores higiênicos*. Entre os fatores motivacionais escolhidos estiveram: o reconhecimento, comprometimento, responsabilidade, crescimento, autonomia e realização. No tocante aos fatores higiênicos expostos foram: condições do trabalho, vida pessoal, remuneração, saúde e segurança e relacionamento interpessoal. Foi enviado individualmente para cada respondente via *e-mail*, no qual o servidor poderia escolher em cada questão, da segunda e terceira parte, apenas uma das cinco opções da escala de *Likert* (totalmente satisfeito, satisfeito, indeciso, insatisfeito, totalmente insatisfeito). Este tipo de escala permite descobrir níveis de opinião, pois é a escala mais usada neste tipo. Ao responderem a um questionário baseado em *Likert* (1932), os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação.

A escolha desse instrumento de coleta foi baseada no fato de proporcionar maior naturalidade e confiança por parte dos indivíduos pesquisados, favorecendo, assim, a integridade dos resultados da pesquisa. Após coletados os dados através da aplicação dos questionários, foi realizada uma descrição dos níveis de satisfação indicado pelos servidores investigados relativos aos fatores motivacionais e higiênicos aos quais foram expostos. De acordo com as informações

desse instrumento de coleta, foi possível visualizar a percepção do nível de satisfação dos servidores. Os dados obtidos foram organizados e tabulados na forma de tabelas e gráficos, utilizando-se o método gráfico do *software Excel*.

4.4 Variáveis da pesquisa

As variáveis do estudo constantes no questionário foram embasadas na teoria Bifatorial de Herzberg (1981) e na teoria das necessidades de Maslow(1954), relatadas no referencial teórico deste trabalho, conforme as justificativas relativas a cada uma dessas detalhadas a seguir:

4.4.1 Fatores Motivacionais

- *Cumprimento das atribuições*: procurou-se apontar o nível de satisfação referente a um dos fatores motivacionais relativo ao sentimento do servidor sobre a responsabilidade de cumprir com suas atribuições. Salienta-se que as atribuições são obrigações legais previamente estipuladas como dever de execução do servidor no seu cargo. Tal fator relacionou-se com a estima proposta pela a teoria das necessidades, conforme Maslow (1954) e com os fatores satisficentes de Herzberg (1981).
- *Realização das atividades exigidas pelo cargo*: pretendeu-se mostrar mais um fator motivacional intrínseco descrito por Herzberg (1981) na teoria Bifatorial, direcionado a obtenção do grau satisfação referente às atividades realizadas pelos servidores no trabalho em si. Segundo Maslow (1954), trata-se da necessidade de estima.
- *Nível de satisfação quanto ao plano de carreira oferecido pela instituição*: identificou-se como um fator motivacional, que também foi proposto na teoria Bifatorial de Herzberg (1981), associado ao sentimento de crescimento profissional para o servidor ocupante do cargo dentro do plano de carreira ofertado pela instituição e relacionado com a necessidade de estima, conforme Maslow (1954).
- *Com relação à comunicação entre a gestão e os demais servidores*: buscou-se identificar o grau de satisfação do servidor referente aos canais de comunicação

entre o gestor e os demais servidores. Tal variável está relacionada com a necessidade de estima, proposta por Maslow (1954) na sua teoria.

- *Satisfação em relação ao reconhecimento/valorização pelo trabalho:* buscou-se identificar o grau de satisfação aferido a um dos fatores motivacionais intrínsecos relacionados com as necessidades secundárias de estima da pirâmide de Maslow (1954). Relaciona-se com o cargo e com a natureza das tarefas individuais que estão sob o controle do servidor.
- *Grau de autonomia para propor melhorias na execução do trabalho:* buscou-se indicar o nível de satisfação ou insatisfação atinente a autonomia dada ao servidor no seu cargo, lembrando-se que se trata de uma variável incluída nos meios que Maslow (1954) sugeriu para ser realizadas ações a fim de satisfazer níveis diferentes de necessidades, sendo esse fator pertencente a auto realização.
- *Função Social desempenhada através do trabalho:* almejou-se apontar essa variável como intrínseca com a finalidade de verificar o grau de satisfação do servidor no tocante a contribuição que o mesmo deve oferecer para o alcance da função social da instituição. Nota-se que o servidor deve ter uma percepção de si próprio e pleno desenvolvimento de suas potencialidades para contribuir de forma efetiva para o alcance dessa função social, dessa forma, relaciona-se assim com a auto realização proposta por Maslow (1954) no topo da pirâmide de necessidades.

4.4.2 Fatores Higiênicos

- *Condições físicas do ambiente de trabalho:* pretendeu-se averiguar a existência de satisfação do servidor no tocante as condições físicas do trabalho ofertadas pela instituição. Considera-se como uma variável pertencente aos fatores higiênicos, que servem para prevenir que não haja insatisfação, proposto pela teoria Bifatorial de Herzberg (1981), assim como também pode ser considerada como uma necessidade fisiológica presente na pirâmide de necessidades de Maslow (1954).
- *Vida pessoal proporcionada pela organização:* visou-se apontar o grau de satisfação que o servidor tem no tocante aos benefícios proporcionados pela

organização que contribuem para o conforto na sua vida pessoal. Verificou-se que tal variável também é componente dos fatores higiênicos da teoria Bifatorial de Herzberg (1981), bem como, há relação com a qualidade de vida proporcionada pela organização, além de tratar-se de uma necessidade fisiológica, segundo Maslow(1954).

- *Satisfação em relação à remuneração:* tentou-se apontar o nível de satisfação do servidor referente à remuneração oferecida pela instituição como forma de retribuição pecuniária do exercício do cargo. Tal variável está condizente com os fatores higiênicos designados por Herzberg (1981) na teoria Bifatorial, bem como é inerente à necessidade de segurança pertencente à pirâmide Maslow (1954).
- *Satisfação quanto aos sistemas do trabalho:* procurou-se identificar a influência da satisfação ou insatisfação do servidor referente aos sistemas de trabalho para a execução das atividades e cumprimento de suas atribuições no cargo. Trata-se de uma variável relacionada com a segurança, segundo nível das necessidades de Maslow (1954), por fazer referência a recursos tecnológicos disponibilizados pela instituição para realização do trabalho do servidor.
- *Satisfação em relação à preocupação da instituição com a saúde e segurança do servidor:* almejou-se mostrar o grau de satisfação do servidor atinente à variável da saúde e segurança ofertada pela instituição. Essas variáveis remetem aos fatores higiênicos da teoria Bifatorial de Herzberg (1981), assim como, pertencem a necessidade de estima da pirâmide de Maslow, e, ainda, referem-se à qualidade de vida oferecida pela instituição.
- *Relacionamento com os demais servidores:* procurou-se indicar como estava a satisfação dos servidores no relacionamento com os demais colegas de trabalho. Salienta-se que essa variável também está incluída entre os fatores higiênicos definidos na teoria Bifatorial de Herzberg (1981), assim como, a existência de vínculo com a necessidade social proposta por Maslow (1954) em sua pirâmide, no que se refere ao respeito com os outros e de fazer-se respeitar pelos os demais colegas.
- *Relação com o gerente da agência:* buscou-se identificar o grau de satisfação da relação do servidor com o seu superior a fim de fazer referência a uma variável pertencente aos fatores higiênicos propostos por Herzberg (1981), tal fator está relacionado a um tipo de condição externa ao servidor, bem como as

necessidades sociais proposta por Maslow (1954) em sua pirâmide das necessidades.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a aplicação desse instrumento de coleta foi possível realizar a descrição sobre a percepção do nível de satisfação no trabalho dos técnicos previdenciários da Gerência Executiva de Fortaleza do INSS. A seguir será apresentada a descrição dos dados coletados pela aplicação do instrumento.

5.1 Caracterização dos entrevistados

Nessa primeira parte da análise, estão presentes os resultados referentes à identificação e o perfil dos entrevistados, em que é possível observar a diferenciação do sexo, idade, grau de escolaridade, tempo como servidor na Previdência Social, forma de ingresso no quadro de servidores da Previdência Social. Na tabela 1 apresenta-se o sexo dos servidores deste estudo, sendo possível observar que há pouca diferença no número de homens e mulheres, com uma pequena vantagem numérica para as servidoras.

Tabela 1 - Sexo

Sexo	Quantidade	%
Feminino	62	53
Masculino	55	47
Total	117	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

De acordo com a pesquisa realizada, na tabela 2 verifica-se que a maior parte dos servidores está na faixa etária entre 26 e 35 anos, totalizando um percentual de 41% dos entrevistados.

Tabela 2 - Faixa etária

Faixa etária	Quantidade	%
De 18 a 25 anos	21	17,9
De 26 a 35 anos	48	41,0
De 36 a 50 anos	25	21,3
Acima de 50 anos	23	19,6
Total	117	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Quanto ao grau de escolaridade, a Tabela 3 mostra os níveis de instrução desses servidores e observa-se que a maior parte deles possui nível superior. Vale ressaltar que o cargo de técnico previdenciário exige apenas nível médio de escolaridade, ainda assim, há um percentual bastante representativo de 75,3% de servidores com nível superior.

Tabela 3 - Escolaridade

Escolaridade	Quantidade	%
Ensino médio	29	24,7
Ensino superior	88	75,3
Total	117	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

O tempo de serviço dos servidores foi dividido em 5 faixas. O número mais expressivo situou-se na primeira faixa, representadas pelos servidores que contavam com até 3 anos de serviço prestado. Na tabela 3, como se pode verificar a faixa de tempo menos expressiva vai de 12 a 23 anos, contando apenas com 3 servidores.

Tabela 4- Tempo como servidor

Período	Quantidade	%
De 1 a 3 anos	51	43,0
De 3 a 7 anos	37	32,0
De 7 a 12 anos	7	05,0
De 12 a 23 anos	3	03,0
Mais de 23 anos	19	17,0
Total	117	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

A tabela 6 está relacionada à forma de ingresso do servidor no quadro funcional da Gerência Executiva de Fortaleza. A tabela mostra que o total de servidores pesquisados, ingressou por meio de concurso público.

Tabela 5 - Forma de ingresso na Previdência Social

Ingresso	Quantidade	%
Concurso Público	117	100
Total	117	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

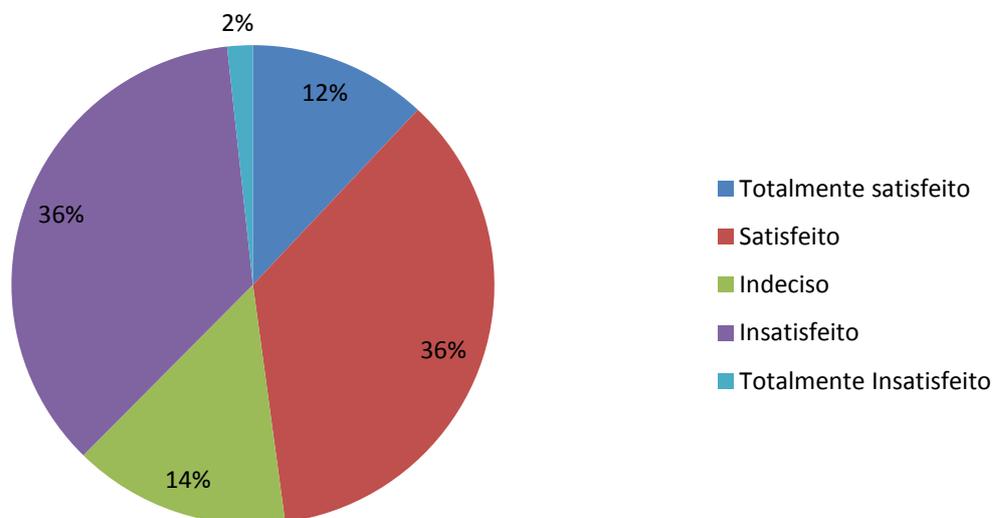
Após uma breve identificação do perfil dos servidores públicos da Gerência Executiva de Fortaleza do INSS, a pesquisa foi direcionada por meio das questões referentes à identificação dos fatores motivacionais internos.

5.2 Fatores motivacionais

As afirmativas seguiram a seguinte parametrização: totalmente satisfeito e Satisfeito, tabulados de acordo com a boa satisfação do servidor à alternativa a ele realizada; indeciso, como forma de dúvida por parte do respondente; insatisfeito e totalmente insatisfeito como forma de insatisfação por parte do servidor.

No gráfico 1 atentou-se ao cumprimento das atribuições pelos servidores.. Entre os respondentes, 12% sentem-se Totalmente satisfeitos, 36% Satisfeitos, 14% Indecisos, 36% Insatisfeitos e apenas 2% sentem-se Totalmente insatisfeitos. Nesse fator, apesar da igualdade entre percentuais dos servidores satisfeitos e insatisfeitos, pode-se considerar que o nível de satisfação foi superior devido o índice de servidores que indicaram está totalmente satisfeitos. Dessa forma, verifica-se que a maioria dos servidores tem a percepção de estarem satisfeitos pela responsabilidade no cumprimento de suas atribuições. Pode-se ter a influência da manutenção dessa satisfação para que continuem com o mesmo comportamento de responsável, conforme Herzberg (1981).

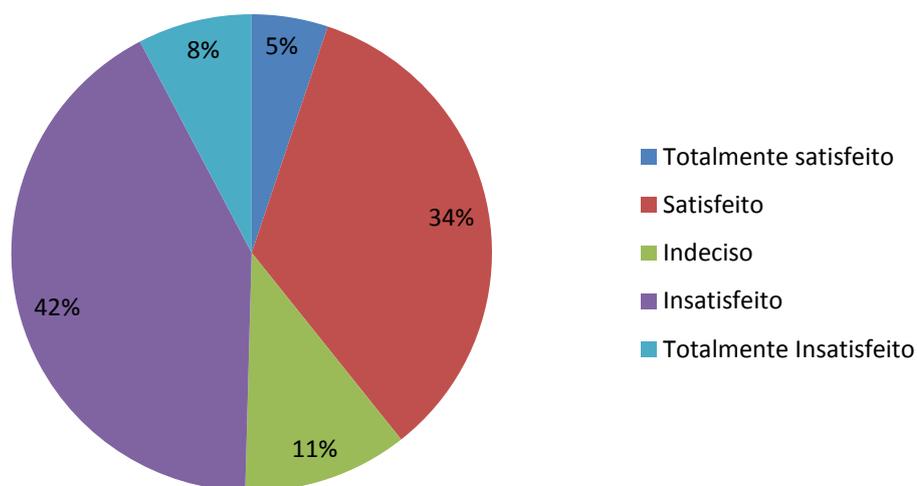
Gráfico 1 - Cumprimento das atribuições



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Os resultados do gráfico 2 relativo as atividades exigidas pelo cargo, mostram que os servidores apresentaram-se um percentual de 42% como insatisfeitos. Apenas 5% estão totalmente satisfeitos, 34% satisfeitos, 11% indecisos e 8% encontram-se totalmente insatisfeitos. O fator motivacional estudado resultou em um nível de satisfação inferior do que o indicado pela maioria. Tal resultado percebido de insatisfação pela maioria dos investigados pode está relacionado ao grau de complexidade das atividades que realizam no seu cargo, segundo Herzberg (1981). Acredita-se que tal fato influencia numa possível desmotivação do servidor para elevar seu esforço em realizar essas atividades e cumprir com as metas da instituição.

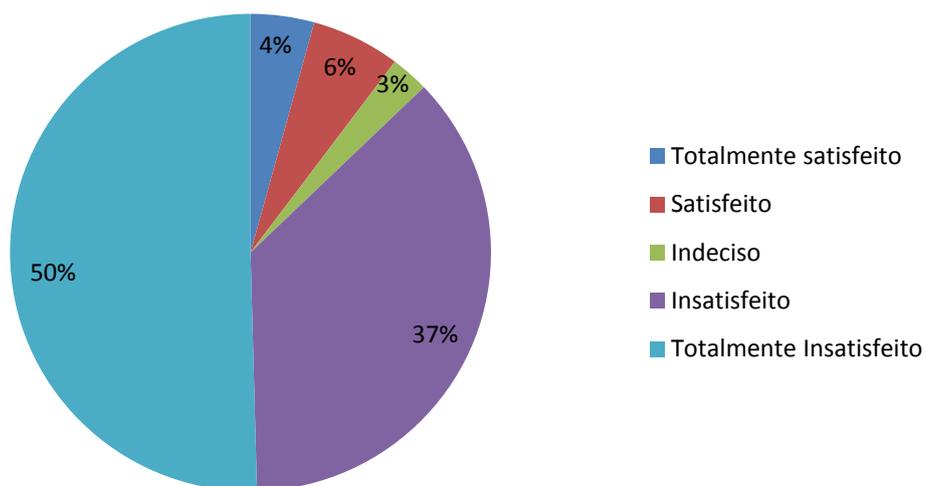
Gráfico 2 - Atividades exigidas pelo cargo



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

A descrição do gráfico 3 remete ao plano de cargo e carreira oferecido pela organização. As respostas para este questionamento apresentaram baixo índice de satisfação, pois 45% dos servidores sentem-se totalmente insatisfeitos, 42% insatisfeitos e apenas, 6% satisfeitos e 4% totalmente satisfeitos. Essa insatisfação pode gerar um grau de desmotivação para os servidores. Acreditou-se que o baixo nível de satisfação indicado nesse fator deu-se pela percepção que o técnico previdenciário tem sobre o sentimento de crescimento profissional no seu cargo, conforme Maslow (1954). Salienta-se que essa compreensão pode interferir na continuidade do servidor na instituição pelo fato do mesmo, possivelmente, se sentir desmotivado em permanecer devido à ausência de perspectiva de crescimento profissional.

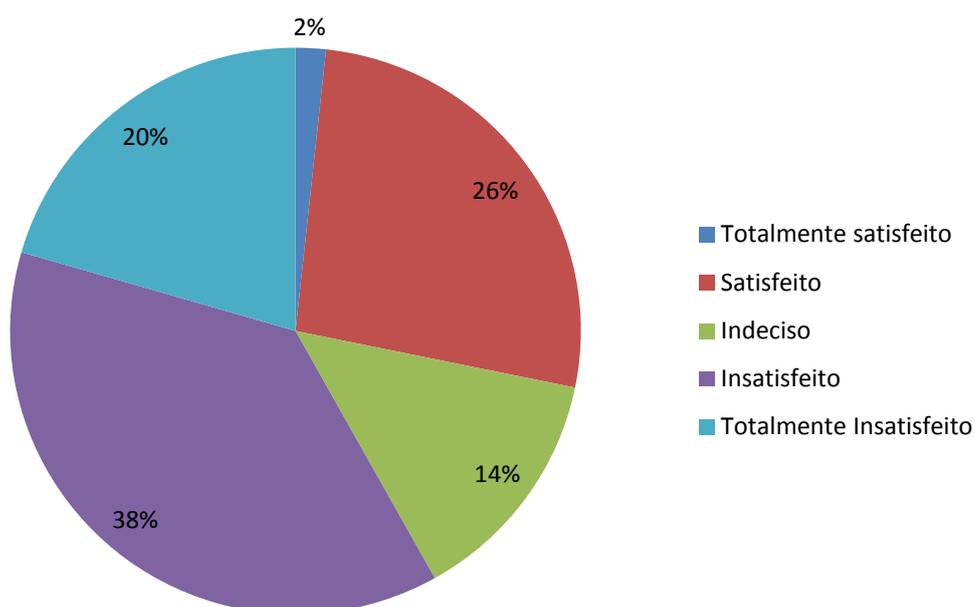
Gráfico 3 - Plano de cargo e carreira oferecido pela organização



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

O gráfico 4 é referente à comunicação entre a gestão e os demais servidores. Os dados levantados através dessa questão apontam que entre os servidores 38% estão insatisfeitos, 20% totalmente insatisfeitos, e 26% satisfeitos. Verifica-se nesse fator motivacional que o baixo nível de satisfação contrasta com um índice bem superior de insatisfação. Tal resultado pode ser apurado pela compreensão que os servidores têm sobre uma possível ineficiência da maneira de se comunicar dos gestores com os demais servidores, conseqüentemente, isso afeta o baixo nível de satisfação dos servidores. Conforme Maslow (1954) trata-se de um fator associado à necessidade secundária de estima. A preponderância desse resultado pode influenciar na criação de conflitos entre o gestor e os demais servidores.

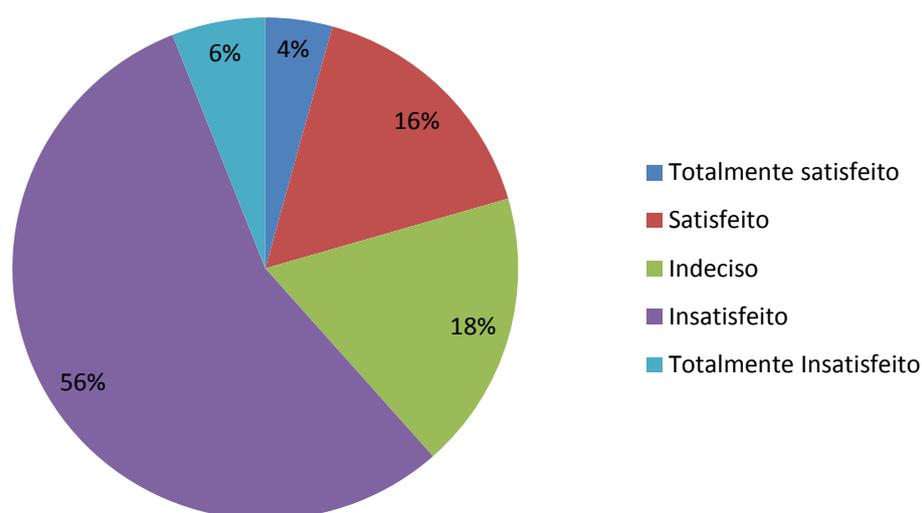
Gráfico 4 - Comunicação entre a gestão e os demais servidores



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

O gráfico 5 trata-se do reconhecimento e valorização do trabalho exercido pelo servidor. Percebeu-se que entre os 117 servidores respondentes distribuídos em 32 agências, 4% apresentaram-se totalmente satisfeitos, 16% satisfeitos, que se sentiam reconhecidos e valorizados pelo trabalho exercido. Por outro lado, 18% dos servidores encontram-se indecisos, 6% totalmente insatisfeitos e 56% insatisfeitos. Acreditou-se que a noção que os servidores têm referente à ausência ou a pouca valorização do seu trabalho resultou no nível relativamente baixo de satisfação da maioria. Tal resultado pode influenciar no aumento da desmotivação desses servidores para continuar realizando eficientemente seu trabalho na instituição. Destaca-se que tal variável, que pode ser controlada pelo servidor, está associada às necessidades de estima proposta por Maslow (1954).

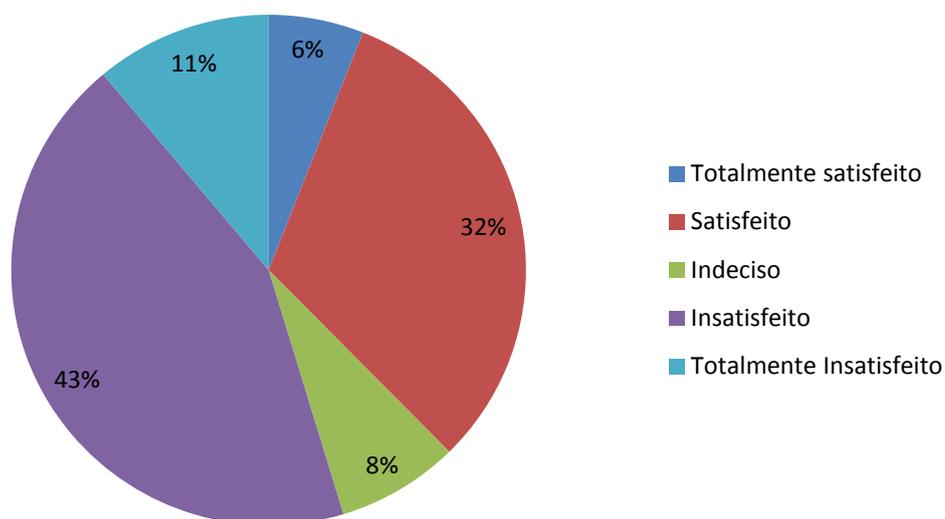
Gráfico 5 - Reconhecimento/valorização pelo trabalho exercido



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

O gráfico 6 é relacionado à autonomia para propor melhorias na execução do trabalho. Resultou em 43% destes servidores revelaram insatisfação e 11% Total insatisfação. Apenas 6% estão totalmente satisfeitos, 32% satisfeitos e 8% indecisos. Destacou-se que a percepção dos servidores sobre uma possível ausência de autonomia dada pela instituição resultou num nível inferior de satisfação dos mesmos relativos a esse fator. Tal resultado influencia no aumento do descontentamento desses servidores por, possivelmente, não puderem opinar sobre possíveis melhorias do seu trabalho na instituição, segundo Herzberg (1981).

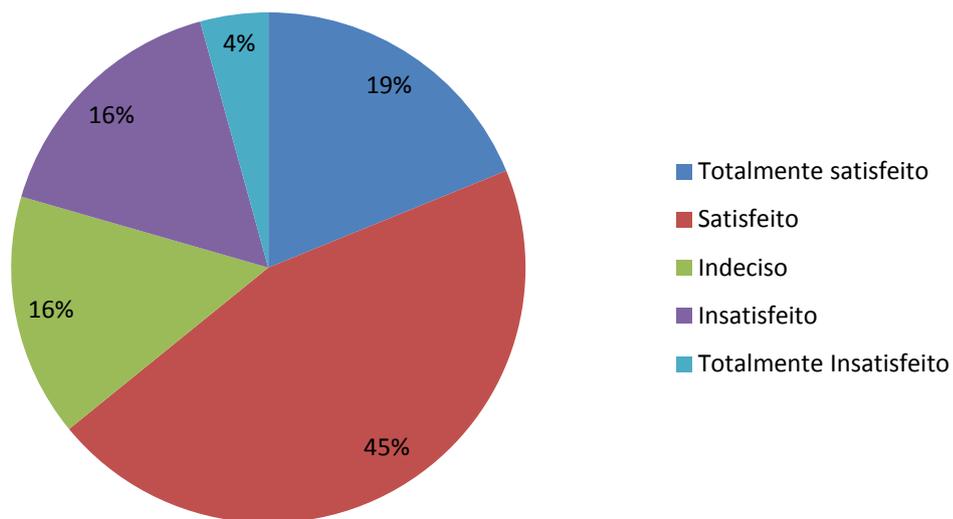
Gráfico 6 - Autonomia para propor melhorias na execução do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

O gráfico 7 está relacionado a função social através do trabalho. Entre os servidores pesquisados, 45% possuem nível de satisfação com a função social desempenhada através do trabalho. 19% destes servidores disseram ser totalmente satisfeitos. Observou-se que a percepção da função social da grande maioria dos servidores resultou positivamente para a contribuição de um nível alto de satisfação dos mesmos. Segundo Maslow (1954), esse fator motivacional está associado à necessidade de auto realização. Considerou-se a capacidade desse fator influenciar na contribuição para o comportamento ético e o aumento da motivação dos servidores para serem íntegros, e, assim, contribuir para a construção de valores universais desejáveis.

Gráfico 7 - Função social desempenhada através do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

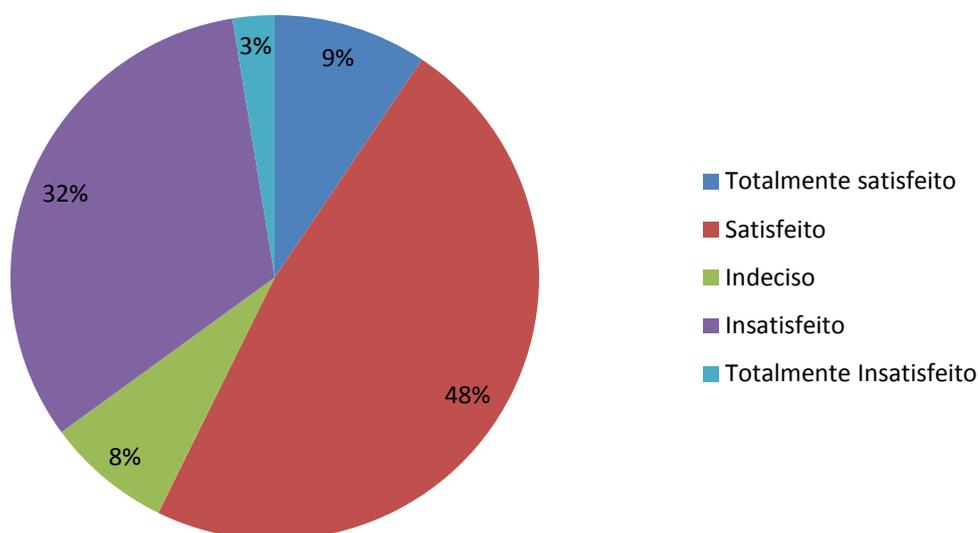
Após a descrição dos fatores motivacionais dos servidores da Gerência Executiva de Fortaleza do INSS, descreveu-se os fatores higiênicos.

5.3 Fatores Higiênicos

As afirmativas seguiram a mesma parametrização: totalmente satisfeito e satisfeito, tabulados de acordo com a boa satisfação do servidor à alternativa a ele realizada; Indeciso como forma de dúvida por parte do respondente; insatisfeito e totalmente insatisfeito como forma de insatisfação por parte do servidor.

O gráfico 8 é atinente às condições físicas do ambiente de trabalho do servidor. A pesquisa nos mostrou que 48% dos servidores se sentiam satisfeitos, 9% totalmente satisfeitos e 32% insatisfeitos. Acreditou-se que a maioria dos servidores teve uma percepção positiva sobre as suas condições físicas de ambiente de trabalho. Salienta-se que mesmo a pesquisa tendo afirmado um nível superior de satisfação, não se pode afirmar que a maioria desses servidores esteja satisfeitos e motivados, visto que fatores higiênicos são responsáveis apenas por evitar a insatisfação. Sendo assim, o nível de insatisfação apresentado por um parte dos servidores é influenciado pela compreensão desses de que não têm de boas condições de trabalho. Para Maslow (1954) relaciona-se a necessidade fisiológica.

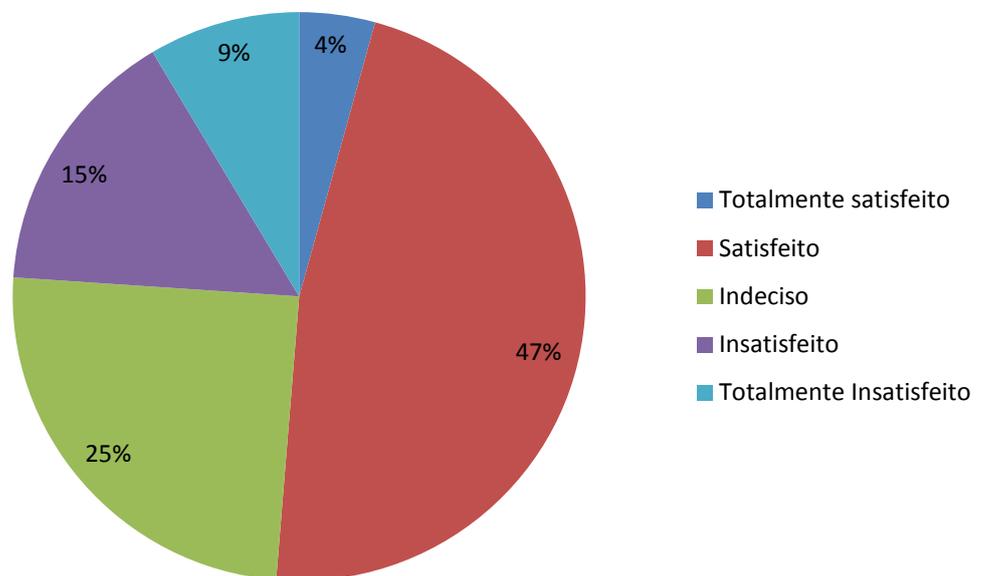
Gráfico 8 - Condições físicas do ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

O gráfico 9 refere-se à vida pessoal proporcionada pela organização ao servidor. Em relação a esse fator higiênico, a maioria dos servidores se sentiu satisfeito, com um percentual de 47%, e somente 15% destes afirmam estarem insatisfeitos. Chamou-se atenção nesse fator o percentual considerável de indecisos, 25%. Percebeu-se que a maior parte dos servidores compreendeu que a vida pessoal proporcionada pelos benefícios que a organização pode ofertá-los foi determinante para influenciar na existência de um baixo nível percentual de servidores insatisfeitos. Como visto anteriormente, mesmo que a pesquisa tenha indicado que a maioria dos servidores está satisfeito, não se comprovar isso devido ao tipo de fator estudado. Conforme Maslow (1954), a vida pessoal está associada ao conjunto de necessidades primárias do homem, mais precisamente a necessidade fisiológica.

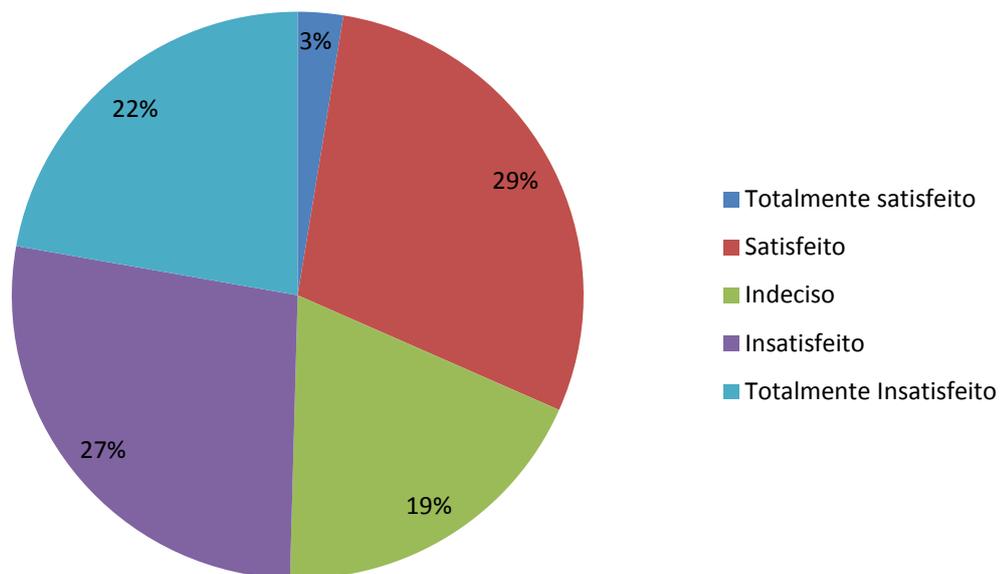
Gráfico 9 - Vida pessoal proporcionada pela organização



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

O gráfico 10 é relativo à remuneração recebida pelo servidor. Os resultados desse gráfico detêm que 29% dos entrevistados se mostraram satisfeitos, mas por outro lado 27% insatisfeitos e 22% estão totalmente insatisfeitos. A partir desses resultados, constatou-se que o fator higiênico relativo à remuneração foi compreendido por parte considerável dos servidores como insatisfatório. Este foi um dado preocupante, visto que o nível de insatisfação apresentado pode influenciar na desmotivação desses servidores, segundo Herzberg (1981). Tal fator está associado às necessidades primárias de segurança, inclusive a financeira, e que a ausência de satisfação pode provocar incerteza e insegurança quanto a permanência no trabalho, conforme explica Maslow (1954).

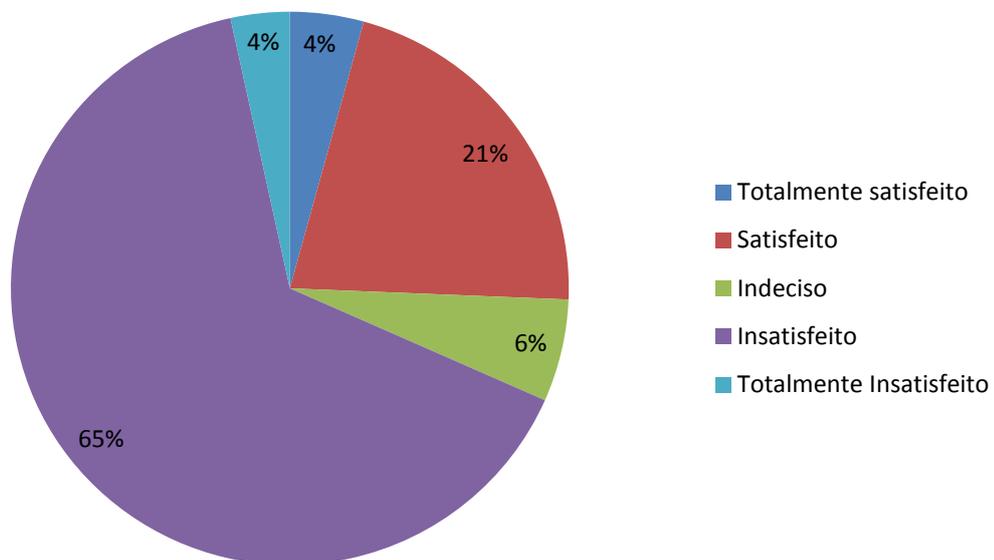
Gráfico 10 - Remuneração recebida



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

O gráfico 11 faz referência ao fator higiênico sistema de trabalho. Tal fator higiênico apresentado resultou um altíssimo nível de insatisfação com um percentual de 61%, 21% de servidores satisfeitos, 6% indecisos, 4% totalmente satisfeitos e 4% totalmente insatisfeito. O sistema de trabalho representou o maior nível de insatisfação dentre todos os demais estudados. Verificou-se que percepção negativa da grande maioria dos servidores da possível ineficiência dos sistemas de trabalho que é disponibilizado pela instituição elevou consideravelmente o nível de servidores insatisfeitos. Essa foi uma constatação importante, pois influencia no aumento da desmotivação desses funcionários para realizarem as suas tarefas diárias de maneira agradável. Tal fator está incluído nas necessidades de segurança, segundo Maslow (1954).

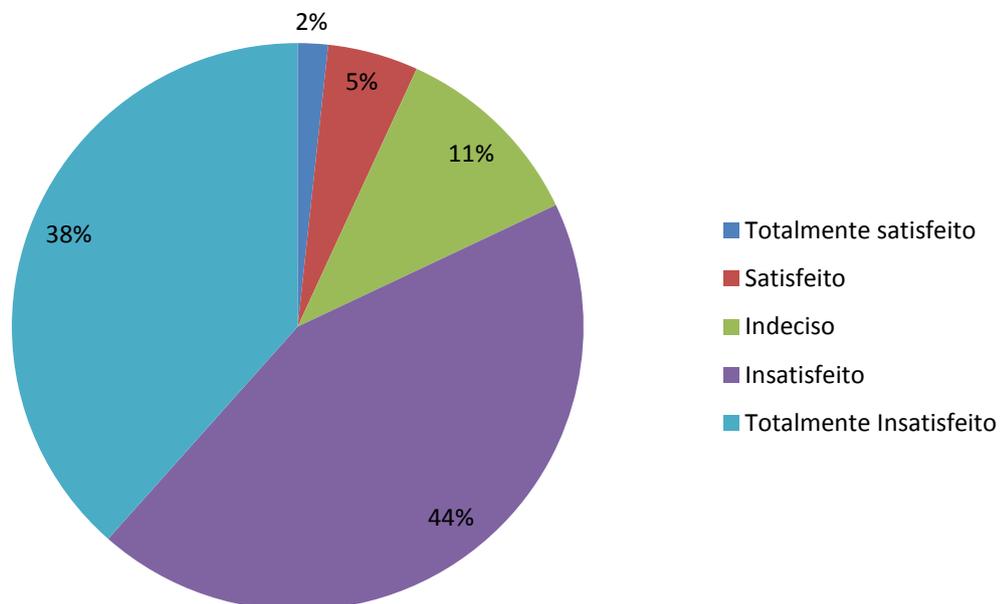
Gráfico 11 - Sistemas de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

O gráfico 12 refere-se à preocupação da instituição com a saúde e segurança do servidor relacionada nesse gráfico, apontou que 44% dos servidores estavam insatisfeitos, 38% totalmente insatisfeitos, e apenas 5% afirmaram que estavam satisfeitos. Verificou-se que o fator estudado apresentou o menor índice de satisfação dentre todos os fatores estudados desse tipo. Observou-se que houve uma percepção crítica dos servidores sobre a preocupação da instituição com a sua saúde e segurança, devido ao nível representativo de servidores que indicaram estarem insatisfeitos com esse fator. Esse nível de insatisfação que possivelmente deve influencia no aumento da desmotivação e em um possível desencadeamento de doenças psicossomáticas no servidor, que é uma doença no corpo com causa psicológica. Salienta-se ainda que estava associado à necessidade de segurança, segundo Maslow(1954), e ainda relaciona-se com a qualidade de vida no trabalho e ao estresse.

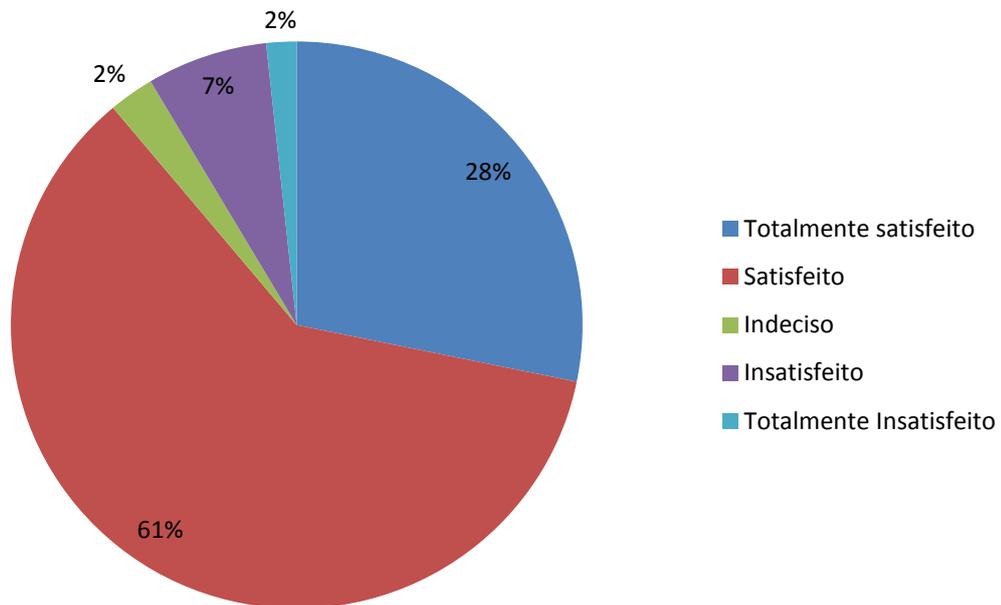
Gráfico 12 - Preocupação da instituição com a saúde e segurança



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

A descrição do gráfico 13 é sobre o relacionamento com os demais servidores, resultou em 61% dos entrevistados sentirem-se satisfeitos, 28% totalmente satisfeito e apenas 7% estavam insatisfeitos. Verificou-se que o relacionamento interpessoal mantido com os colegas foi percebido positivamente pelos servidores, pois apresentou um baixíssimo nível de insatisfação. Como visto anteriormente, mesmo que tenha existido um nível altíssimo de satisfação indicado pelos servidores investigados, por tratar-se de um fator higiênico não pode ser afirmado que de fato esses servidores estão satisfeitos e motivados. No entanto, possivelmente, parte bastante considerável desses servidores não estão desmotivados e muito menos insatisfeitos com o relacionamento que mantêm com os demais servidores. Segundo Maslow (1954), esse fator mantém associação com a necessidade de estima, dar e receber afeto.

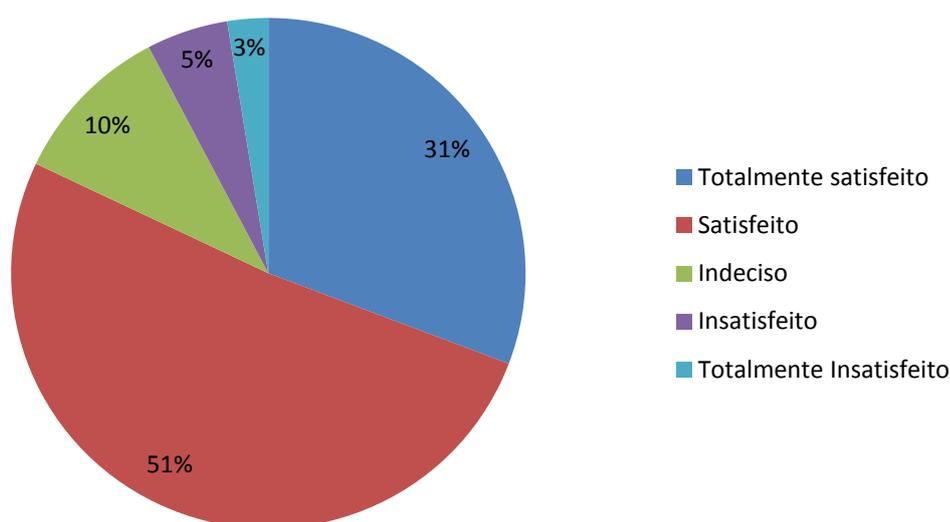
Gráfico 13 - Relacionamento com os demais servidores



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

O gráfico 14 refere-se ao relacionamento com o gerente da agência, atenta-se à necessidade de um bom relacionamento com o gerente, totalizou-se 51% dos que se dizem estarem satisfeitos, 31% estavam totalmente satisfeitos e apenas 5% insatisfeitos. Observou-se que tal fator higiênico associado ao relacionamento com gerente foi percebido positivamente com um nível muito baixo de insatisfação. Embora, o servidor não possa ser considerado como satisfeito para o tipo de fator higiênico, foi indicado mais uma vez um alto índice de satisfação. Verificou-se que a influência de tal fator esteve associada ao convívio saudável com o gestor. Conforme Maslow (1954), tal fator está vinculada às necessidades sociais.

Gráfico 14 - Relacionamento com o gerente da agência



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

5.4 Conclusão dos Resultados

A pesquisa serviu para demonstrar de forma representativa o perfil dos técnicos previdenciários da gerência executiva de Fortaleza do INSS. Em relação a esse aspecto, constatou-se que a maior parte dos 117 servidores respondentes do instrumento era do sexo feminino, concentravam-se na faixa etária de 26 a 35 anos, detinha escolaridade no nível superior e estavam entre 1 a 3 anos trabalhando na instituição.

Vista a caracterização do perfil dos servidores, seguiu-se para a finalidade de indicar a percepção dos fatores motivacionais que influenciavam os níveis de satisfação. Tais fatores foram tidos como propulsores da motivação, visto que são atinentes à função do conteúdo, à natureza, às atividades desafiadoras e estimulantes do cargo. Em decorrência disso, são considerados intrínsecos. No tocante as conclusões relativas a esses, conclui-se que dos sete fatores pesquisados, apenas dois foram percebidos com níveis superiores satisfação foram os seguintes: cumprimento de atribuições e a função social desempenhada pela instituição. O primeiro desses fatores relacionou-se com a percepção de responsabilidade no cumprimento de tarefas para uma melhor realização do trabalho, tal fator estava relacionado á necessidade de estima de Maslow (1954). Já o segundo fator motivacional indicou que os servidores estavam satisfeitos ao terem a percepção de que estavam se comportando de maneira ética e sendo íntegros no seu exercício profissional. Destacou-se que esse fator motivacional estava associado à necessidade de auto realização, conforme Maslow (1954). Quanto aos demais fatores motivacionais, notou-se a percepção de níveis inferiores de satisfação nos seguintes fatores: realização de atividades no trabalho, autonomia para propor melhorias na execução do trabalho, comunicação entre a gestão e os demais servidores, plano de cargo e carreira e reconhecimento/valorização do trabalho. Desses fatores, o penúltimo e o último destacaram-se com o menor nível de satisfação.

Quanto aos fatores higiênicos, verificou-se que os fatores de insatisfação indicados pelos técnicos previdenciários foram mostrados de forma importante, pois revelaram o estágio em que se encontrava a relação do servidor com o ambiente organizacional. Possibilitou-se com isso, a demonstração da existência de expectativas de atendimento às suas necessidades que não haviam sido concretizadas. Destacou-se que os fatores higiênicos percebidos negativamente com os dois menores níveis de satisfação foram esses: sistemas de trabalho e saúde e segurança. Em contrapartida, dos sete fatores higiênicos pesquisados, quatro demonstraram níveis superiores de satisfação, foram esses: condições físicas do ambiente, vida pessoal, relacionamento com os servidores e relacionamento com o gerente da agência. Ressalta-se que o primeiro e o segundo desses fatores são vinculados com as necessidades fisiológicas, assim como o terceiro e o quarto fatores estão associados às necessidades sociais, conforme Maslow (1954). Porém,

embora tenha existido a indicação para níveis superiores de satisfação nos fatores anteriormente citados, a teoria Bifatorial explicou que os fatores higiênicos são responsáveis, apenas, para evitar a desmotivação, segundo Herzberg (1981).

Baseando-se na conclusão dos resultados mencionados anteriormente, foram identificados os dois fatores motivacionais que indicaram percepção inferior no nível de satisfação dos técnicos previdenciários. Tais fatores são os seguintes: plano de cargo e carreira e reconhecimento e valorização no trabalho.

Levando-se em consideração o exposto, para o plano de cargo e carreira recomenda-se a necessidade de estruturar um plano específico para esses servidores condizente com a capacitação dos servidores integrantes do quadro desta instituição. Essa é uma das formas de garantir o crescimento e o desenvolvimento profissional destes servidores, tendo em vista, principalmente, o alto percentual relativo à escolaridade de nível superior desses servidores que são ocupantes de um cargo de nível médio, tal ação, conseqüentemente, estimularia o sentimento de auto realização, pois haveria a possibilidade de enriquecer as atribuições do cargo com a devida compatibilidade de grau acadêmico.

No tocante ao reconhecimento e valorização do trabalho, é importante salientar o servidor público funciona como o elo que liga a instituição ao cidadão, por isso contar servidores qualificados que seja reconhecido de alguma forma por isso, tal fato contribuirá muito para a prestação excelente dos serviços. Dessa forma, sugere-se que a instituição remaneje recursos para desenvolver programas de valorização com ações e eventos que estimulem tanto as expressões profissionais e artísticas dos técnicos previdenciários que compõem a gerência executiva de Fortaleza do INSS.

Espera-se que as orientações de possíveis ajustes oferecidas sejam válidas para alcançar o fim almejado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que objetivo geral do trabalho foi atingido, tendo em vista que as respostas encontradas após a contribuição dada por meio da pesquisa realizada com os servidores técnicos previdenciários da gerência executiva de Fortaleza do INSS, foi possível realizar a identificação dos fatores motivacionais que influenciaram na percepção do nível de satisfação desses servidores. Pode-se afirmar ainda que o questionamento realizado no trabalho foi respondido, já que foram encontrados os fatores motivacionais que interferiam na satisfação dos técnicos previdenciários investigados.

Realizou-se a identificação dos fatores motivacionais por meio das considerações realizadas em conformidade com a teoria das necessidades proposta por Maslow (1954) e, principalmente, com a teoria dos dois fatores criados por Herzberg (1981). A descrição dos fatores motivacionais e higiênicos, juntamente com a apresentação dos percentuais de satisfação dos servidores investigados referente a esses, sendo realizada para facilitar o entendimento do leitor.

Foi possível atestar que houve a confirmação da suposição levantada, pois os fatores motivacionais identificados fazem referência aos atributos relacionados à responsabilidade do cargo e à natureza do mesmo, assim como foi pressuposto, sendo esses, respectivamente, o fator motivacional atinente ao cumprimento de atribuições e à função social desempenhada pela instituição. Revelou-se que tais fatores motivacionais tiveram a capacidade de interferir no aumento do nível de satisfação da maior parte dos servidores.

Após a concretização do que foi exposto anteriormente, realizou-se sugestão para dois fatores motivacionais que obtiveram menor nível de satisfação.

Acredita-se que uma posterior pesquisa com o foco na análise da percepção dos servidores públicos sobre como esses fatores motivacionais estudados interferiam na sua satisfação, engrandeceria no debate dessa temática no âmbito do serviço público, além do que poderia contribuir com orientações de ajustes mais bem elaboradas para impactar na melhora do nível de satisfação desses servidores para que pudessem cada vez mais prestar com excelência seu trabalho.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, ; SILVA, . **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas. Uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- _____, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 4. ed., São Paulo, Atlas, 1997.
- _____, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 10ª Tiragem. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999
- _____, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição. São Paulo: Campus, 2000. PG 161
- _____, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo, Pioneira, v.1, 1992.
- FARIA, A. N. de. **Liderança e chefia**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HERZBERG, F. Novamente: **como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- INSTITUTO NACIONAL DE PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/inss/>>. Acesso em: 26 out. 2015

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004

MOTTA, Fernando C. Prestes & FREITAS, Maria Éster. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1991.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. Tradução de: Images of organization.

SILVA, Walmir Rufino. **Motivação no Trabalho**. João Pessoa: Editora universitária UFPB, 2000.

SELYE, Hans. Stress, a tensão da vida. Edição original publicada por McGraw – Hill Book Company, Inc. 1956.

WARREN, Eve. **Como dominar seu stress: como indivíduos, equipes e organizações podem equilibrar pressão e performance**. Rio de Janeiro: Infobook, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE- Questionário de Pesquisa

Este questionário destina-se a um inventário de cunho acadêmico, da aluna **Maria Vanessa Pereira Farias** sobre uma Breve descrição da percepção dos técnicos previdenciários sobre os fatores motivacionais que influenciam no sua satisfação - Estudo de caso Gerência executiva de Fortaleza do INSS, sob orientação da professora Elidihara Trigueiro.

Responda com maior sinceridade possível às questões propostas abaixo. Desde já agradeço a sua participação e cooperação.

I. Identificação do perfil do Servidor Público

1. Sexo

Masculino

Feminino

2. Faixa etária (em anos)

de 18 a 25 anos

de 26 a 35 anos

de 36 a 50 anos

acima de 50 anos

3. Grau de Escolaridade

Não escolarizado

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental

Ensino médio

Ensino superior

4. Tempo como Servidor

Até 1 ano

1 a 2 anos

- 2 a 3 anos
- 3 a 4 anos
- Mais de 4 anos

5. Como adentrou no quadro de funcionário do INSS

- Concurso Público
- Incorporação durante a reforma constitucional de 1988

II. Identificação dos fatores motivacionais

6. Sobre o cumprimento de suas atribuições, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

7. Quanto às atividades exigidas pelo seu cargo, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

8. Com relação ao plano de cargos e carreira oferecido pela instituição:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

9. Com relação à comunicação entre a gestão e os demais servidores, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

10. Em termos de realização ao reconhecimento/valorização pelo trabalho, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

11. Quanto à autonomia que tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

12. Quanto à função social desempenhada através do trabalho, você está:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

III. Identificação dos fatores higiênicos

13. Acerca das condições físicas do seu ambiente de trabalho, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

14. Sobre a vida pessoal proporcionada pela organização você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

15. Com relação à remuneração que recebe, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

16. Com relação aos sistemas de trabalho:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

17. Como você se sente em relação à preocupação da instituição com sua saúde e segurança:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito

- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

18. Com relação ao relacionamento com os demais servidores, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

19. Quanto ao seu relacionamento com o gerente da gerência, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito