



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

**RAYANE GOMES CRISÓSTOMO DA SILVEIRA**

**A MOTIVAÇÃO E A SUA RELAÇÃO COM A EFICIÊNCIA NO SERVIÇO  
PÚBLICO: UM ESTUDO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA  
FEAAC-UFC**

**FORTALEZA**

**2014**

**RAYANE GOMES CRISÓSTOMO DA SILVEIRA**

**A MOTIVAÇÃO E A SUA RELAÇÃO COM A EFICIÊNCIA NO SERVIÇO  
PÚBLICO: UM ESTUDO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA  
FEAAC-UFC**

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária e  
Contabilidade para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Orientação: Prof<sup>a</sup>. Criseida Alves Lima

**FORTALEZA**

**2014**

**RAYANE GOMES CRISÓSTOMO DA SILVEIRA**

**A MOTIVAÇÃO E A SUA RELAÇÃO COM A EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO:  
UM ESTUDO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA FEAAC-UFC**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof<sup>a</sup>. Criseida Alves Lima

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Criseida Alves Lima (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>a</sup>. Esp. Jacqueline Maciel Pombo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Suzete Suzana Rocha Pitombeira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho ao meu fiel  
companheiro de todas as horas, ao meu  
herói, ao meu Rei: meu pai.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por estar presente no meu cotidiano, na minha vida e viabilizar essa conquista tão importante.

À minha mãe Celina, que foi a força motriz da minha educação e que acompanhou todos os momentos de luta e de glória desse processo.

Ao meu pai Reinaldo, que me apoiou por toda a vida e que onde estiver se orgulha de mim por sempre correr atrás dos meus sonhos.

Ao meu namorado Guilherme, pela amabilidade e pela ajuda que me deu para a concretização desse trabalho e de outros acadêmicos.

À minha avó Consuelo, pelas constantes energias positivas emanadas e pelas orações que me protegeram e me guiaram.

Ao meu irmão Renan, o qual se preocupa comigo e deseja muito que eu vença.

Ao meu tio Paulo, meu segundo pai, pela ligação afetiva que nos une.

Às minhas tias maternas, pela torcida sincera, pela atenção, pelo carinho e pelo grande amor existente entre nós.

À Universidade Federal do Ceará, por ter fornecido a estrutura necessária para minha formação acadêmica.

À professora Mônica Abreu, uma grande mulher, pela oportunidade que me deu de ter entrado no LecoS e pela aprendizagem adquirida lá, além da sua participação na realização de um sonho: o intercâmbio para a Alemanha.

À professora Criseida, minha orientadora, por ser uma profissional que eu admiro, pelos seus ensinamentos em sala de aula e pela colaboração na efetivação desse projeto tão especial para mim.

Às minhas amigas do curso de administração, Nayara e Ravenna que durante todo o meu trajeto acadêmico estiveram do meu lado e me socorreram quando eu mais precisei.

## RESUMO

O presente estudo possui a finalidade de se aprofundar em um tema amplamente explorado pela gestão de pessoas, porém bastante complexo chamado motivação. O objetivo da pesquisa é estabelecer a relação entre os fatores motivacionais e a eficiência dos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará de forma a se identificar a influência motivacional no desempenho dos funcionários. A escolha do tema se justifica pela motivação ser um aspecto bastante relevante para a produtividade de uma organização e seu conseqüente sucesso. A metodologia da pesquisa que se configura em um estudo de caso possui caráter exploratório e descritivo. Os resultados foram obtidos através de dois questionários aplicados, um junto aos servidores e outro junto aos seus respectivos gestores. As questões foram elaboradas com base no modelo de Maslow. Dessa forma, com as informações resultantes dos questionários, foi possível indicar que os fatores motivacionais mais relevantes sob a percepção dos servidores são “bom salário e incentivos financeiros” e “autonomia e reconhecimento profissional”. Os itens mais ausentes nas políticas da Instituição se enquadram nas necessidades de estima e auto realização de Maslow. Também foi averiguado que a eficiência no serviço público está sendo afetada por fatores motivacionais.

**Palavras-chave:** Motivação. Fatores motivacionais. Eficiência. Serviço público.

## **ABSTRACT**

This study has the purpose to delve into a widely explored theme by managing people, but pretty much complex called motivation. The research objective is to establish the relationship between motivational factors and the effectiveness of technical and administrative staff of the Faculty of Economics, Administration, Actuarial and Accounting, Federal University of Ceará in order to identify the motivational influence on employee performance. The choice of topic is warranted by the motivation to be a quite relevant aspect to the productivity of an organization and its consequent success. The research methodology that is configured in a case study has an exploratory and descriptive type. The results were obtained through two questionnaires, one next to the servers and another one with their respective managers. The questions were designed based on Maslow's model. Thus, with the information from the questionnaires, it was possible to indicate that the most important motivational factors in the perception of servers are "good pay and financial incentives" and "autonomy and professional recognition. The more missing items on Institution' policies fit the needs of esteem and self-realization Maslow. It was also ascertained that the efficiency in the public service is affected by motivational factors.

**Keywords:** Motivation. Motivational factors. Efficiency. Public service.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação gráfica da hierarquia das necessidades de Maslow	21
---	----



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Servidores	40
Gráfico 1 - Gestores	40
Gráfico 2 - Servidores	41
Gráfico 2 - Gestores	41
Gráfico 3 - Servidores	42
Gráfico 3 - Gestores	42
Gráfico 4 - Servidores	43
Gráfico 4 - Gestores	43
Gráfico 5 - Servidores	44
Gráfico 5 - Gestores	44
Gráfico 6 - Servidores	45
Gráfico 6 - Gestores	45
Gráfico 7 - Servidores	46
Gráfico 7 - Gestores	46
Gráfico 8 - Servidores	47
Gráfico 8 - Gestores	47
Gráfico 9 - Servidores	48
Gráfico 9 - Gestores	48
Gráfico 10 - Servidores	49
Gráfico 10 - Gestores	49
Gráfico 11 - Servidores	50
Gráfico 11 - Gestores	50
Gráfico 12 - Servidores	51
Gráfico 12 - Gestores	51
Gráfico 13 - Servidores	52
Gráfico 13 - Gestores	52
Gráfico 14 - Servidores	53
Gráfico 14 - Gestores	53
Gráfico 15 - Servidores	54
Gráfico 15 - Gestores	54
Gráfico 16 - Servidores	55

Gráfico 16 - Gestores	55
Gráfico 17 - Servidores	56
Gráfico 17 - Gestores	56

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	Apresentação do tema.....	13
1.2	Problema de Pesquisa.....	14
1.3	Objetivos da Pesquisa .....	14
1.3.1	<i>Objetivo geral</i> .....	14
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	15
1.4	Justificativa .....	15
1.5	Etapas da monografia.....	16
<b>2.</b>	<b>MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO</b> .....	<b>17</b>
2.1	O que é motivação?.....	17
2.2	A importância da motivação para o trabalho .....	18
2.3	Breve histórico da motivação.....	19
2.4	O comportamento humano sob o enfoque da motivação .....	20
2.4.1	<i>As primeiras teorias acerca da motivação</i> .....	21
2.4.1.1	<i>Teoria da Hierarquia das Necessidades</i> .....	21
2.4.1.2	<i>Teoria dos Dois Fatores</i> .....	22
2.4.1.3	<i>Teoria X e Teoria Y</i> .....	23
2.4.2	<i>Teorias Contemporâneas sobre motivação</i> .....	24
2.4.2.1	<i>Teoria da existência, relacionamento e crescimento – ERC</i> .....	24
2.4.2.2	<i>Teoria das necessidades adquiridas</i> .....	25
2.4.2.3	<i>Teoria da determinação de metas</i> .....	25
2.4.2.4	<i>Teoria do reforço</i> .....	26
2.4.2.5	<i>Teoria da equidade</i> .....	26
2.4.2.6	<i>Teoria da expectativa</i> .....	27
<b>3.</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>28</b>

3.1	Conceito .....	28
3.2	A evolução dos modelos da gestão pública.....	28
<b>4.</b>	<b>A CULTURA ORGANIZACIONAL DO SERVIÇO PÚBLICO .....</b>	<b>30</b>
4.1	Conceito e características .....	30
4.2	Qualidade no serviço público.....	31
4.3	O princípio constitucional da eficiência.....	32
4.4	Os entraves para a questão da eficiência no serviço público .....	33
<b>5.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
<b>6.</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>37</b>
6.1	Perfil do servidor pesquisado .....	37
6.2	Fatores que influenciam na motivação .....	38
6.3	Sugestões à Instituição.....	56
<b>7.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>57</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>59</b>
	<b>Apêndice A – Questionário Servidores.....</b>	<b>61</b>
	<b>Apêndice B – Questionário Gestores .....</b>	<b>64</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do tema

A Gestão de Pessoas vem ganhando importância na medida em que o capital intelectual vem sendo destacado. A valorização e o reconhecimento dos esforços realizados podem ser o catalisador para a motivação do indivíduo.

Segundo Robbins (2008), as pessoas motivadas dedicam um esforço maior ao seu desempenho do que as desmotivadas. Diante desse contexto, a motivação humana surge como uma excelente ferramenta para alcançar resultados e aumentar a produtividade organizacional.

A administração pública possui várias peculiaridades que divergem da administração privada. Esse trabalho pretende compreender como essas singularidades influenciam no desempenho individual de cada servidor.

Alguns princípios norteiam as ações da Administração Pública, dentre eles há o princípio da eficiência que foi o último introduzido na Constituição, por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 – EC nº 19/98. Conforme o princípio da eficiência, os agentes públicos devem agir com rapidez, presteza, perfeição, rendimento.

Hoje muito se questiona sobre a eficiência na prestação de serviços ofertados a sociedade. Após um longo período de instabilidade econômica e políticas públicas contraproducentes, instaurou-se por muito tempo um período de engessamento do serviço público. Contudo, na última década, o Brasil vem se mostrando um país sólido economicamente e a administração gerencial vem buscando implementar políticas públicas voltadas para um serviço público mais eficiente e menos burocratizado.

Portanto, o trabalho abordará a relação entre a motivação e a eficiência no âmbito público com o intuito de se determinar por quais padrões motivacionais a eficiência pode ser afetada e de se conhecer os fatores motivacionais mais relevantes para os servidores técnico-administrativos da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade-FEAAC, da Universidade Federal do Ceará-UFC.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

No setor público, as necessidades de modernização e ajuste à nova realidade existente encontram obstáculos na questão da cultura do funcionalismo público. Para algumas pessoas, o serviço público fica associado a um sistema ineficiente e atrasado com funcionários pouco inclinados ao trabalho.

A motivação pode influenciar na qualidade desse tipo de serviço. Conseqüentemente a eficiência do serviço pode ser comprometida. Porém, poucas organizações, sejam privadas ou públicas, parecem preocupadas com o ambiente de trabalho e o bem-estar de seus funcionários.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 64), “as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento”. Sendo assim, motivar é um dos grandes desafios para os gestores que precisam compreender e modificar as atitudes e comportamentos dos seus colaboradores.

Os servidores técnico-administrativos da UFC são servidores públicos e, portanto, integram a Administração Pública. Nos últimos anos, a categoria tem reivindicado melhores condições de trabalho e maiores garantias e neste ano de 2014, uma greve já foi deflagrada com duração de pouco mais de dois meses.

No presente momento não há de forma objetiva evidências de que os servidores ativos da FEAAC-UFC estão satisfeitos e motivados, o que pode induzir o seguinte questionamento: a eficiência dos servidores técnico-administrativos ativos da FEAAC-UFC está sendo afetado por algum padrão motivacional? Quais fatores mais influenciam a sua produtividade?

## **1.3 Objetivos da Pesquisa**

### ***1.3.1 Objetivo geral***

Estabelecer a relação entre os fatores motivacionais e a eficiência dos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará sob a percepção deles de forma a se identificar uma possível influência motivacional no desempenho desses profissionais.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Descrever as principais teorias motivacionais e a sua aplicabilidade;
- Analisar o desempenho e a motivação dos servidores técnico-administrativos da FEAAC-UFC sob a ótica das chefias;
- Identificar os fatores que influenciam a motivação dos servidores técnico-administrativos da FEAAC-UFC e estabelecer a relação com o princípio da eficiência conforme a Emenda Constitucional nº 19/98.

### **1.4 Justificativa**

Nos últimos tempos, o tema motivação ganhou popularidade na área de Gestão de Pessoas. A motivação tem se mostrado um fator de fundamental importância no incentivo de funcionários, possibilitando um melhor desempenho nas atividades individuais e uma melhor interação entre os colaboradores no ambiente de trabalho.

Segundo Montana (2003), o indivíduo motivado contribui melhor, comparece em suas funções e obtém lucros positivos dentro da organização e um comportamento eficiente e eficaz no atendimento ao cliente.

Tendo em vista que os fatores motivacionais serão identificados e analisados, o presente estudo poderá contribuir para a FEAAC-UFC no sentido de sugerir melhorias organizacionais, possibilitando a otimização de processos e o aprimoramento dos resultados.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a realização da pesquisa junto aos funcionários, buscando verificar seu grau de motivação, satisfação e integração, permite uma análise das diferentes subculturas presentes na empresa, além de identificar as providências necessárias à melhoria do clima organizacional.

O trabalho também poderá ajudar no meio acadêmico trazendo novas informações e dados sobre o tema motivação na Administração Pública, conseqüentemente poderá gerar mudanças positivas para os usuários do serviço

público. Por fim, a escolha do tema se justifica também pelo fato de a pesquisadora se interessar em aprofundar os conhecimentos no setor público.

### **1.5 Etapas da monografia**

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos. No primeiro capítulo, que é a introdução, o tema é apresentado, bem como seus principais problemas, objetivos e a sua justificativa.

No segundo, constam informações acerca da motivação no contexto organizacional: seu conceito, importância, um breve histórico, seus principais modelos e o modelo a ser adotado como fundamentação para o presente trabalho.

Em seguida, aborda-se a Administração Pública no Brasil, sendo destacada a definição do termo, sua evolução histórica e suas principais limitações.

O quarto capítulo coloca a cultura organizacional como tema central mostrando sua relação com a qualidade nos serviços, além de apresentar o princípio constitucional da eficiência e os principais entraves para a questão da mesma.

No quinto capítulo, os procedimentos metodológicos utilizados no estudo são identificados e posteriormente os resultados obtidos são analisados. Os principais fatores motivacionais sob a percepção dos servidores e dos seus respectivos gestores são expostos propiciando no estudo uma relação com a eficiência.

Nas considerações finais, o trabalho evidencia a inter-relação entre os resultados e as orientações teóricas, dando margem a sugestões para a Instituição, ou para trabalhos futuros.

Por fim, são apontadas as referências que serviram de base para o presente estudo.



## 2 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

### 2.1 O que é motivação?

Segundo o míni Aurélio (2009, p. 566):

Motivação – 1. Ato ou efeito de motivar 2. Exposição de motivos ou causas. 3. Conjunto de fatores que determinam a atividade e a conduta individuais. 4. *móbil* Motivar – 1. Dar motivo a; causar. 2. Despertar o interesse, a curiosidade de; prender a atenção de. 3. Incitar, mover; estimular. Motivo – 1. Causa, razão. 2. Fim, intuito. 3. *móbil*

“De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. (CHIAVENATO, 2006, p. 63)

Gil (2007, p. 203) afirma que “os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. São, por assim dizer, as molas da ação. Também se pode identificar os motivos com as necessidades e dizer que os indivíduos são movidos pelas necessidades”.

Alguns autores acreditam que a motivação é um processo intrínseco, portanto, dessa forma, não sendo possível se motivar alguém. Bergamini (2008, p. 121) explicita: “O objetivo motivacional é, então, perseguido a cada momento particular, e a direção da busca será prioritariamente determinada por um fator interno e individual. É por isso que uma pessoa não é capaz de motivar a outra”.

Gil (2007, p. 202) mostra sua opinião a respeito do assunto: “Em suma: os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho”.

O fenômeno da motivação é altamente complexo. Já que as pessoas produzem diferentes comportamentos em determinada situação, as formas utilizadas para se motivar funcionários hão de ser distintas. Como ressalta Bergamini (2008), a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que essas pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Dessa maneira, motivar se torna uma tarefa árdua para os gestores. Diante de sua vital importância para o meio organizacional, é imprescindível que a área de Gestão de Pessoas dê uma maior atenção ao assunto.

## **2.2 A importância da motivação para o trabalho**

Com a era da globalização, o meio organizacional têm se tornado cada vez mais competitivo de modo que não só os clientes das empresas privadas, mas também os usuários dos serviços públicos se tornaram mais exigentes em relação à oferta de produtos e serviços. Sob essa perspectiva, é fundamental que os gestores tomem medidas para oferecer melhores produtos e serviços agregado a um atendimento de boa qualidade.

Parece ser necessário que muitos detalhes organizacionais encontrem-se ajustados. É ideal que os objetivos do funcionário estejam alinhados com os da empresa, entidade ou órgão no qual ele trabalha. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas pode ganhar destaque e trazer diversos conceitos relevantes para o cenário organizacional.

Entre eles, destaca-se a motivação. Hoje se sabe que a motivação de um trabalhador e o seu desempenho no trabalho estão intimamente interligados. Conforme Amabile, T. e Kramer, S. (2007, p. 42-53 *apud* Bergamini, 2008, p. 39), a vida interior no trabalho se relaciona com o estado motivacional de cada um:

“Para os autores, aquilo que ocorre no trabalho tem o poder de deflagrar imediatamente ‘processos cognitivos, emocionais e motivacionais’. O desenrolar desses processos representa um impacto sobre cada um, o que pode até mudar o tipo de motivação e ‘o modo como o indivíduo a sua função’. Concluem ter observado que ‘o nível de motivação intrínseca tinha ligação direta com o nível de desempenho geral’. Isso pode redundar numa auto-imagem positiva ou negativa, dependendo do sentido que for atribuído o impacto.”

Estudos anteriores revelam que os benefícios trazidos por um funcionário motivado são muitos, tanto para ele como para a organização. Entre eles, otimização do tempo, auto estima elevada, crescimento pessoal e melhor relação com os colegas de trabalho, o que reflete em um aumento da produtividade da empresa, redução de custos operacionais, colaboradores mais comprometidos e melhor qualidade organizacional. Um trabalhador desmotivado pode se sentir

frustrado no que diz respeito à satisfação de suas necessidades e produzir maus resultados.

Tendo em vista a relevância do estudo, muitas pesquisas já foram desenvolvidas sobre os diversos fatores motivacionais. Entretanto sua aplicabilidade não é tão simples, visto que o fenômeno da motivação considera inúmeras variáveis intrínsecas e extrínsecas ao comportamento do ser humano.

Para Dubrin (*apud* BERGAMINI, 2008), a motivação é uma das mais poderosas forças, na medida em que as pessoas se esforçam para atingir uma meta que trará satisfação de suas necessidades. Para ele, o interesse próprio representa uma “força motriz”.

### **2.3 Breve histórico da motivação**

De acordo com Steers e Poter *apud* Casado (2002, p. 249), “antes da revolução industrial a motivação tinha forma de medo, punição – física, financeira ou social.” A sensação de medo era disseminada no ambiente de trabalho com o intuito de se garantir que as tarefas fossem realizadas. O interesse dos empresários era basicamente maximizar lucros.

Com a industrialização, novos procedimentos industriais foram introduzidos nas fábricas com o objetivo de se obter uma maior eficiência. Nesse contexto, a administração científica de Taylor começou a ganhar destaque. De acordo com Bergamini (2008, p. 3), “as ameaças de punições foram substituídas pelo dinheiro, devido à crença de que ele fosse a principal fonte de incentivo ao trabalho, isto é, o principal fator de motivação para o trabalhador”.

Taylor também considerava a importância da segurança no emprego. Para ele, a estabilidade no emprego era almejada pelos funcionários que buscavam garantir sua fonte de sustento. Entretanto, os trabalhadores começaram a perceber que produzindo mais estariam pondo a segurança do emprego em risco. Deduziram que apesar de ganharem mais, seria necessário um menor número de funcionários para a obtenção da produtividade máxima. Dessa forma, os empregados agiram visando a limitação da produtividade, preferindo à estabilidade aos incentivos financeiros.

O enfoque da motivação sob a perspectiva de que o ser humano busca também satisfazer suas necessidades sociais, psicológicas e grupais é trazido pela Teoria das Relações Humanas. A *experiência de Hawthorne* realizada por Elton Mayo, na Companhia Western Electric, iniciada em 1927, veio ressaltar que as condições físicas do ambiente de trabalho já não eram tão importantes face às condições sociais e psicológicas. A partir dessa abordagem, o ser humano é visto como um ser social complexo não somente motivado por estímulos financeiros.

A pesquisa de Mayo foi extremamente contributiva para a área de Recursos Humanos, uma vez que traz a concepção da impossibilidade de se considerar apenas um fator diante de muitas outras variáveis na influência da capacidade produtiva. Além do que, em oposição à escola mecanicista de Taylor, as pessoas se sentem desmotivadas com tarefas repetitivas e as necessidades de reconhecimento e de aprovação social passam a ser vistas como mais importantes.

Contudo, com o tempo, surgiram algumas críticas à Teoria das Relações Humanas. Houve uma inadequada visualização dos problemas das relações industriais, foi dada muita ênfase nos grupos informais, entre outras. A partir desse contexto, aparece a Teoria Comportamental (ou teoria behaviorista) com um novo enfoque dentro da teoria administrativa. A ênfase ainda permanece nas pessoas, porém ela passa a ser vista dentro do contexto organizacional, de forma mais ampla.

## **2.4 O comportamento humano sob o enfoque da motivação**

São várias as teorias que buscam explicar o comportamento humano e identificar os verdadeiros fatores que provocam a motivação no trabalho, todavia não existe nenhuma teoria capaz de desvendar todas as características do fenômeno chamado motivação. As teorias não se anulam, pelo contrário elas são complementares no estudo dessa abordagem. Sendo assim, cabe aos gestores aplicar não só um modelo, analisadas as condições organizacionais.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é uma das mais importantes no estudo da motivação. Em virtude disso, ela será a abordagem utilizada para nortear o estudo de caso, sendo assim o foco dessa pesquisa. A seguir serão analisadas teorias tidas como mais relevantes para alguns autores.

## 2.4.1 As primeiras teorias acerca da motivação

### 2.4.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Segundo o psicólogo Abraham Maslow, as necessidades humanas podem ser hierarquizadas conforme o grau de importância e influência no comportamento humano. As mesmas estariam classificadas em cinco categorias e dispostas em forma de pirâmide, onde as necessidades primárias estariam na base e as secundárias, no topo, conforme a figura a seguir:

Figura 1 – Representação gráfica da hierarquia das necessidades de Maslow



(ROBBINS, 2008, p. 46)

As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo da pirâmide, porém elas são primordiais para a vida do indivíduo, pois se referem à alimentação, sono e repouso, abrigo ou desejo sexual. Enquanto essas necessidades não forem satisfeitas, o comportamento humano não é direcionado para a busca da satisfação de outras necessidades.

Após as necessidades fisiológicas, o indivíduo procura satisfazer as necessidades de segurança relativas à estabilidade no emprego, sensação de bem-estar, proteção contra o perigo ou privação e liberdade de ameaças.

Dentro do rol das necessidades secundárias, encontram-se as necessidades sociais. Elas estão relacionadas com a associação a outras pessoas, participação em grupo se troca mútua de carinho, amizade, amor.

Depois de supridas essas necessidades, a pessoa busca estima que se refere ao modo como ela se avalia e como os outros o fazem a respeito dela. Envolve reconhecimento, respeito perante os outros, poder, status e também auto-estima e autoconfiança.

Por fim, no topo da pirâmide, apresentam-se as necessidades de realização que estão ligadas ao desenvolvimento pessoal e ao aproveitamento do potencial máximo de cada um.

“Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas (extrínsecas) à pessoa e que têm uma realidade concreta (como comida, dinheiro, amizades, elogios de outras pessoas), as necessidades de autorealização (como o sentimento de realização) somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias e que não são observáveis nem controláveis por outros”. (CHIAVENATO, 2006, p. 67)

O modelo de Maslow causou muito impacto no mundo do trabalho, pois ele trouxe uma nova percepção sobre a motivação, principalmente em nível organizacional. A teoria pode ser aplicada na direção organizacional. Todavia, o modelo apresenta algumas falhas no sentido de que as necessidades humanas estariam obrigatoriamente dispostas em uma hierarquia. Ademais, as pessoas são diferentes e, às vezes, uma necessidade que é considerada essencial para uma pessoa, não é para outra. Sem contar que nem todos chegam ao topo da pirâmide, ou seja, não conseguem satisfazer todas as necessidades.

#### **2.4.1.2 Teoria dos Dois Fatores**

Em 1968, Frederick Herzberg formulou uma das mais famosas teorias a respeito da motivação: a teoria dos dois fatores, também chamada teoria da motivação-higiene. Ele dividiu os fatores em higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos são relacionados às condições do ambiente de trabalho estando assim fora do alcance dos funcionários. Quando esses fatores são ótimos, eles não elevam a satisfação, evitando somente a insatisfação, portanto não motivam os trabalhadores. Alguns exemplos deles são salário, relacionamento com colegas, supervisão, políticas organizacionais, etc.

Já os motivacionais se referem ao conteúdo e às atividades e tarefas do cargo, sendo fatores que estão sob o controle dos funcionários. No geral, refletem na produtividade. Se esses fatores são otimizados, eles fornecem satisfação ao

indivíduo, se não, provocam ausência de satisfação. Entre os exemplos: reconhecimento, realização individual, oportunidade de crescimento, etc.

À vista disso, o oposto de satisfação não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação. (CHIAVENATO, 2006)

Gil (2007) possui uma visão que é contemplada por vários outros adotando o enriquecimento do trabalho como uma atitude crucial para gerar motivação. Ele comenta que:

Uma das coisas mais importantes ao alcance dos gerentes é o enriquecimento do trabalho, que consistem não apenas na ampliação do número de tarefas que os empregados executam, mas num deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho.

Uma vez que o modelo proposto por Herzberg interligou satisfação e motivação, ele foi alvo de críticas por alguns autores que acreditam na idéia de satisfação das necessidades ser bem distinta da motivação. O trabalho realizado também generalizou as premissas baseadas em um contexto organizacional limitado: uma amostra de contabilistas e engenheiros. Além de tudo, a questão da percepção de um ambiente de trabalho excelente difere entre os indivíduos.

#### **2.4.1.3 Teoria X e Teoria Y**

A teoria foi desenvolvida pelo psicólogo Douglas McGregor (1960) e aborda diferentes maneiras de ver o ser humano:

A teoria X é uma teoria tradicional que possui uma visão negativa partindo do pressuposto que o ser humano é preguiçoso e não gosta de trabalhar; para se sentir motivado ele precisa ser direcionado e controlado sofrendo ameaça de punições; evita tomar responsabilidade para si e busca principalmente a segurança, o que mostra sua conduta pouca ambiciosa. É um estilo de administração autocrática e enxerga as pessoas como meros meios de produção.

A teoria Y se baseia nas concepções mais modernas e vê o ser humano de uma forma positiva. O trabalho é visto como algo natural e o homem não sente desprazer em trabalhar; ele busca atingir os objetivos organizacionais, possuindo auto direção e autocontrole; não só aceita responsabilidade como toma para si, se

sente motivado e é criativo. Essa teoria propõe uma administração mais participativa e inovadora já que permite que os funcionários participem do processo decisório e delega responsabilidade.

“Embora pareça razoável admitir que as suposições da Teoria Y são melhores que as da Teoria X, poderá não ser adequado aplicá-la a todos os casos. Um gerente pode sustentar as hipóteses da Teoria Y, mas é possível que julgue necessário assumir um comportamento mais diretivo e controlador com algumas pessoas, pelo menos durante certo tempo, com vista em favorecer seu crescimento na empresa.” (GIL, 2007, p. 207)

## **2.4.2 Teorias Contemporâneas sobre motivação**

“As teorias de motivação apresentadas até este ponto, não se sustentam bem a um exame mais profundo uma vez que carecem de confirmação científica. Assim, surgiram várias teorias contemporâneas que possuem um aspecto em comum: um grau razoável de documentação de suporte válido. Estas teorias são chamadas de contemporâneas, não porque tenham sido desenvolvidas recentemente, mas porque representam o atual estágio de conhecimento a respeito da motivação das pessoas.” (ROBBINS, 2002; BERGAMINI, 1996; e BERGAMINI e CODA, 1995 *apud* Vieira *et al.*, 201, p. 13)

### **2.4.2.1 Teoria da existência, relacionamento e crescimento – ERC**

O modelo proposto por Clayton Alderfer veio para reformular o modelo existente de Abraham Maslow. Os cinco níveis das necessidades foram agregados e reduzidos para três: existência, relacionamento e crescimento.

As necessidades de existência estabelecem relação com os dois primeiros níveis de Maslow, que se referem às necessidades fisiológicas e de segurança. As necessidades de relacionamento correspondem às sociais e as necessidades de crescimento abrangem as de estima e auto realização.

A diferença predominante entre os dois modelos é que enquanto no de Maslow as áreas seguem uma hierarquia, no de Alderfer elas não são hierarquizadas, podendo coexistir. Ou seja, várias necessidades podem ser ativadas ao mesmo tempo. Ao adotar o princípio da frustração-regressão, a teoria afirma que se uma necessidade que se encontre em nível superior é frustrada, outra necessidade pertencente a um nível inferior poderá ser ativada.



### **2.4.2.2 Teoria das necessidades adquiridas**

Para explicar a motivação, McClelland destaca que as necessidades são aprendidas ao longo do tempo, ou seja, são adquiridas através das experiências. A proposta afirma que os homens têm apenas três necessidades básicas no trabalho (ROBBINS, 2008):

- Necessidade de realização: busca pelo sucesso e desejo de ser bem sucedido.
- Necessidade de poder: necessidade de influenciar pessoas, de fazê-las agir de forma diferente da forma que sempre agiriam.
- Necessidade de associação ou afiliação: desejo por relacionamentos.

As pessoas possuem as três necessidades, contudo sempre existirá uma necessidade dominante perante as outras. Para atingir os objetivos da organização, se torna necessário identificar e analisar o perfil motivacional de cada um.

### **2.4.2.3 Teoria da determinação de metas**

Edwin Locke introduziu uma nova abordagem em relação à motivação organizacional. De acordo com Locke, as pessoas se sentem motivadas quando a organização estipula objetivos claros e elas passam a trabalhar em direção a uma meta. Seguindo essa linha de raciocínio, o estabelecimento de metas difíceis e o feedback sobre os resultados aumentaria o desempenho dos funcionários. Essa teoria é bastante aplicada nos processos organizacionais atuais.

### **2.4.2.4 Teoria do reforço**

A teoria do reforço abordada por Skinner apresenta uma abordagem comportamentalista, isto é, o comportamento é condicionado pelo reforço. A lei do efeito, principal norteador desse estudo, explicita que o comportamento que gera consequências positivas como recompensas tende a ser repetido e o que gera consequências negativas como punições tende a ser eliminado.

Existem quatro tipos de reforço:

“a) *Reforço positivo*: é a administração de uma consequência agradável e recompensadora seguindo-se a um comportamento desejado; b) *Reforço*

*negativo*: é a remoção de uma consequência desagradável em sequência a um comportamento desejado. c) *Punição*: é a imposição de resultados desagradáveis a uma pessoa. A punição geralmente ocorre em seguida a um comportamento indesejável. O uso de punição nas organizações é controverso e frequentemente criticado, pois ele não indica o comportamento correto. d) *Extinção*: é a suspensão ou interrupção de uma recompensa positiva, significando que o comportamento não é mais reforçado e por essa razão tem menos probabilidade de ocorrer no futuro. Assim sendo, como não se interessa pelo que dá início ao comportamento, ela não é, estritamente falando, uma teoria de motivação.” (VIEIRA et al., 2011, p. 15)

#### **2.4.2.5 Teoria da equidade**

Desenvolvida por J. Stacy Adams, a teoria da equidade tem como premissa central o fato de que os trabalhadores tendem a comparar as recompensas oferecidas pelos seus esforços realizados com as recompensas oferecidas aos seus colegas de trabalho.

O modelo pressupõe que as pessoas são motivadas a buscar o equilíbrio, a justiça, a equidade nas relações com o meio organizacional. É natural que o trabalhador se compare com outro colega de trabalho, se for realizado o mesmo esforço e eles estiverem em condições semelhantes. Se ele analisar a recompensa oferecida e julgar como desigual sentindo-se insatisfeito ocorre a inequidade, e a tendência é que seja gerada motivação para a busca da igualdade.

#### **2.4.2.6 Teoria da expectativa**

A teoria afirma que a motivação acontece quando o indivíduo crê que uma tarefa trás a expectativa de recompensas organizacionais.

Segundo o modelo contingencial de Victor Vroom, a motivação é composta pelas expectativas das pessoas em relação aos esforços realizados e as recompensas obtidas. Logo o desempenho depende do grau de importância atribuído a determinado resultado.

De acordo com Vroom, existem em cada indivíduo três fatores que determinam a motivação para produzir: (CHIAVENATO, 2006, p. 70)

- Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos;
- A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais;

- Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

O modelo tem sido bastante aceito no contexto das organizações, sejam públicas ou privadas, uma vez que apresenta uma abordagem ampla e compatível com a gestão por objetivos.

## **3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

### **3.1 Conceito**

O conceito de Administração pública é bastante complexo e amplo, pois apresenta diversos sentidos oferecidos pela expressão.

“Em sentido lato, administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias. Se os bens e interesses são individuais, realiza-se administração particular; se são da coletividade, realiza-se administração pública. Administração pública, portanto, é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum.” (MEIRELLES, 2009, p. 85)

A Administração Pública pode ser definida objetivamente, segundo Moraes (2003, p.310), como a “atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para assegurar interesses coletivos” como saúde, educação ou proteção à infância e, subjetivamente como o “conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

Segundo a classificação moderna, o conceito de Administração Pública se divide em sentido subjetivo, formal ou orgânico e em sentido objetivo, material ou funcional. O primeiro sentido se refere às entidades (políticas e administrativas), aos órgãos e aos agentes públicos. O segundo remete ao serviço público em si, à polícia administrativa, às atividades de fomento à iniciativa privada e à intervenção na propriedade e no domínio econômico.

A organização administrativa pontua seus principais princípios no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, são eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Eles servem como um guia para a Administração Pública, pois regulam as ações dos órgãos, entidades e agentes públicos. Mais adiante será abordado o princípio da eficiência com um maior grau de detalhamento.

### **3.2 A evolução dos modelos da gestão pública**

A gestão pública no Brasil passou por diferentes contextos e momentos históricos e com o passar do tempo foi se aprimorando. Tendo em vista o alcance dos objetivos traçados pela Administração Pública houve três tentativas de reformas administrativas.

A primeira foi o patrimonialismo que tem seu surgimento datado no período feudal. “A administração patrimonialista era o modelo de administração própria das monarquias absolutistas, em que o patrimônio do rei se confundia com o patrimônio público”. (COSTIN, 2010, p. 31)

Nesta época, somente os indicados pelo monarca podiam ocupar cargos públicos e adquirir status de nobreza real. Dessa forma era bastante usual a prática do nepotismo e da corrupção.

Entretanto, com a ascensão do capitalismo e o aparecimento da democracia, o modelo patrimonial se tornou impraticável e desatualizado diante do novo cenário. Em meio disso, a burocracia começa a ganhar destaque. A intenção era combater a corrupção e o nepotismo utilizados no modelo anterior.

A administração burocrática caracteriza-se pela centralização das decisões, a hierarquia baseada no princípio da unidade de comando, a adoção de estruturas piramidais de poder, a rigidez e impessoalidade das rotinas, e o controle dos processos administrativos. (PIMENTA, 1998)

Com o tempo, as práticas burocráticas começaram a apresentar algumas disfunções, pois a ideia de eficiência que ela sugeria se mostrou antagônica ao modelo.

“A crise do Estado burocrático brasileiro possui diversos componentes, entre eles aquele que podemos caracterizar como uma crise operacional. Suas ações se tornaram cada vez menos efetivas e a custos cada vez mais elevados. É neste contexto que surge a reforma gerencial que tem como princípio fundamental dar maior autonomia de decisão ao gerente público, distanciando-se das tendências autoritárias da burocracia e consolidando a democracia também dentro das organizações públicas e não somente através do voto esporádico da população.” (PIMENTA, 1998, p. 187)

A administração pública gerencial, também chamada de nova administração pública, veio com o intuito de aumentar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e reduzir custos. Ela se baseia nos princípios de eficiência, eficácia e efetividade e dirige o foco para os resultados.

O modelo representou um grande avanço em relação aos modelos anteriores já que possibilitou ao cidadão inúmeros canais para manifestar suas demandas, críticas e sugestões sobre os serviços públicos que lhe eram oferecidos, criando condições para a construção de um setor público orientado ao cidadão. (COSTIN, 2010)

## **4 A CULTURA ORGANIZACIONAL DO SERVIÇO PÚBLICO**

### **4.1 Conceito e características**

Assim como o ar, que não se vê, mas percebe-se sua presença pelo mover das folhas das árvores, a cultura organizacional certamente é algo intangível, entretanto a sua existência é notada por sua influência nos acontecimentos organizacionais. A cultura faz menção aos sistemas, processos e expectativas comportamentais históricas, que por consequência direta e indireta influenciam todos os aspectos da organização. (MAYO, 2003)

A cultura organizacional é considerada um aspecto bastante relevante para a gestão de pessoas uma vez que permite analisar de maneira mais profunda o comportamento padrão dos membros de uma organização. A cultura de um grupo pode ser entendida como:

“Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”. (SCHEIN, 2009, p.16)

De forma geral, a cultura diz respeito ao conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos de uma organização. Ela é algo particular e próprio de uma organização e funciona como um guia para o alcance dos objetivos institucionais.

“Abordar temas relacionados à cultura organizacional constitui um dos mais delicados empreendimentos no campo da administração, já que envolve aspectos que as empresas mais valorizam e que muitas vezes constituem a própria razão de sua existência.” (GIL, 2007, p. 43)

Diversos estudos têm abordado a relação entre a cultura organizacional, ou cultura corporativa, e as práticas relacionadas à gestão da qualidade, assim como à excelência e ao desempenho organizacional.

Dessa forma, os traços culturais direcionam o desempenho dos funcionários, consequentemente direcionando o desempenho das organizações. Bergue (2010, p. 452) afirma que “a cultura é algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização interferindo de forma determinante no seu desempenho”.

O setor público ainda preserva parte da cultura burocrática, conservando algumas estruturas rígidas, o que faz com que os cidadãos associem o setor à imagem de ineficiente e ineficaz, conforme o enunciado abaixo:

“Destacam-se entre essas características os aspectos que envolvem apego às regras, às rotinas e ao poder, excessiva valorização da hierarquia, centralização, corporativismo, forte paternalismo nas relações funcionais, desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Esses aspectos assinalados impactam significativamente na decisão dos processos internos, nas propostas de mudanças e inovações, nas políticas de recursos humanos, e, em especial, na formação de valores e crenças organizacionais. [...] Tal fato explica por que os resultados obtidos por grande parcela das organizações públicas no Brasil ficam abaixo das expectativas dos cidadãos”. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 80)

Certamente a cultura existente no setor público ainda é um dos maiores obstáculos à implantação da eficiência e da qualidade nos sistemas e métodos. A situação costumeira retratada pela administração pública é um quadro estrutural com a presença de práticas desatualizadas e burocráticas, o que dificulta o processo de mudança organizacional.

“No setor público, o desafio que se coloca para a nova Administração Pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. [...] Essa transformação só é possível quando ocorre uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão”. (GUIMARÃES, 2000, p. 127 *apud* Matias-Pereira, 2010, p. 79):

Bergue (2010) analisa a cultura do setor público e aborda a necessidade de se considerar as variáveis da mesma quando mudanças são propostas.

Qualquer mudança organizacional que venha a ser realizada tenderá ao fracasso se não estiver associada a uma contrapartida na cultura organizacional. Assim é essencial levar em consideração as particularidades dos aspectos culturais das organizações públicas para a introdução de efetivos programas de qualidade.

## **4.2 Qualidade no serviço público**

A qualidade é um atributo das organizações e está relacionada à produtividade, redução de custos e competitividade. Atualmente as empresas têm

dado um maior enfoque a questão da qualidade uma vez que elas têm constantemente buscado elevar seus padrões de qualidade nos bens e serviços.

Considerada um fator imprescindível, a qualidade no serviço público deve estar atrelada ao processo de atendimento para fazer jus às expectativas dos cidadãos. Ela é introduzida nas técnicas e práticas de toda a organização. Se os processos forem desenvolvidos com qualidade, o serviço terá qualidade. Entretanto, a questão da qualidade não só se refere à modernização de métodos e processos, ela se refere também ao desenvolvimento de pessoas.

Algumas alternativas são propostas para a questão da qualidade no setor público:

“A geração de um estado de qualidade desejável para o serviço público impõe abandonar práticas obsoletas, introduzir procedimentos, obter padrões diferentes e sensivelmente melhores para o desempenho das pessoas e das organizações, mudar as relações entre pessoas e entre estas e a organização, rever papéis e responsabilidades, redefinir conceitos e concepções”. (CARVALHO E TONET, 2013, p. 145)

A busca constante pela qualidade por parte das organizações faz com que outros importantes fatores sejam considerados no aprimoramento dos serviços, entre eles a eficiência. A eficiência é um termo relativamente novo no contexto das organizações, porém já amplamente discutido. Ele se relaciona com qualidade na medida em que visa a otimização da máquina pública.

Mañas (2004, p. 29) demonstra essa relação: “Qualquer organização, sem grandes esforços, sabe identificar um rumo para sua qualidade, desde que assim queira fazê-lo. Basta que pense, enquanto organização integrada, em aspectos tais como”:

- Atendimento às necessidades do cliente (adequação ao uso do produto ou serviço por parte dele)
- Eliminação de deficiências.

### **4.3 O princípio constitucional da eficiência**

Desde a chegada da nova Gestão Pública, o Estado vem tentando promover reformas administrativas entre elas a busca por melhorias nos processos e nos



métodos utilizados para a execução do trabalho. Exemplo disso foi a introdução do princípio da eficiência na Constituição através da Emenda Constitucional nº 19/98.

O princípio da eficiência é um dos princípios fundamentais da organização administrativa. Conforme esse princípio, os agentes públicos devem agir com rapidez, presteza, perfeição, rendimento.

“Uma administração eficiente pressupõe qualidade, presteza e resultados positivos, constituindo, em termos de administração pública, um dever de mostrar rendimento funcional, perfeição e rapidez dos interesses coletivos.” (DI PIETRO 2002, p. 83)

“O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”. (MEIRELLES, 2009, p. 98)

Moraes (1999, p. 294) se posiciona acerca do princípio da eficiência:

“Princípio da eficiência é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social”.

#### **4.4 Os entraves para a questão da eficiência no serviço público**

Devido à era da informatização e a sua consequente facilidade de acesso às informações, os usuários dos serviços públicos vêm cobrando uma maior qualidade da prestação dos serviços ofertados. Porém o que se pode notar é que a Administração Pública ainda carece de sérias reformas administrativas e os serviços públicos continuam sendo associados a ineficientes e atrasados.

“A Administração Pública no Brasil, em que pese os avanços alcançados, ainda apresenta significativas fragilidades, o que reflete na sua capacidade de responder com qualidade e tempestividade aos desafios do século XXI, em especial às crescentes demandas da sociedade brasileira.” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 247)

A motivação pode ser um dos entraves para a questão da eficiência e produtividade do servidor. O que se espera é que quanto maior seja a motivação para o trabalho, maior será a produtividade e melhor o desempenho expresso pelos

funcionários. Tendo isso em vista, seria interessante estabelecer um programa de incentivos que valorizasse e atendesse as necessidades dos agentes públicos.

Considerando os quadros técnicos, gerenciais e operacionais, observa-se que a administração de recursos humanos carece da existência de um sistema de incentivos para o profissional, tornando-se preocupante a ausência de uma política de formação, treinamento e desenvolvimento profissional, o que certamente elevaria os números de eficiência e eficácia no âmbito do serviço público. (SCELSA e COSTA, 1991)

Os problemas estão relacionados basicamente com o nível de qualificação dos funcionários, as remunerações, os incentivos oferecidos e as perspectivas sobre as carreiras de Estado. Desta maneira, faz-se necessário uma mudança de ótica no que tange ao gerenciamento da carreira do servidor. Implantar um efetivo programa de cargo e carreira seria uma boa alternativa. Ademais, capacitar é essencial.

“A vinculação de capacitações às carreiras é uma estratégia interessante, pois, além de permitir o desenvolvimento de competências próprias de uma função específica, possibilita a criação de uma rede informal de profissionais que poderá ser útil para fortalecer a cultura organizacional, facilitar processos de mudança ou agilizar o processo de trabalho no dia-a-dia.” (COSTIN, 2010, p. 163)

Os administradores públicos ainda possuem grandes dificuldades para motivar os funcionários em virtude da cultura organizacional estabelecida no setor público. Uma reestruturação da máquina pública permitiria mudanças cruciais na gestão de pessoas da administração pública. Como consequência, o resultado seria serviços de melhor qualidade e cidadãos mais contentes com os serviços oferecidos.

## 5 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo caracterizar a pesquisa de acordo com a metodologia utilizada e apresentar os métodos de coleta e tratamento de dados.

O presente trabalho se caracteriza por exploratório e descritivo em relação aos objetivos. Segundo Gil (2010, p. 27), “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”.

Ademais, Gil (2010, p. 27) destaca que “a pesquisa descritiva têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Uma das suas peculiaridades está na utilização de técnicas de coleta padronizadas como o questionário e a observação sistemática.

O instrumento utilizado para a coleta de dados nessa pesquisa foi o questionário. Para Oliveira (2000, p. 165), o questionário “é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados”.

Para o levantamento de dados, os questionários foram aplicados em uma amostra escolhida através de sorteio. A quantidade da amostra selecionada foi de 16 servidores técnico-administrativos da FEAAC-UFC correspondente à população de 51, perfazendo 30%, o que é um valor considerável para a técnica de amostragem. Ademais foram aplicados questionários junto aos seus respectivos gestores.

A aplicação dos questionários junto aos servidores e chefes foi realizada nos dias 14, 17 e 18 de novembro do atual ano corrente.

Foram elaborados dois questionários, um para os servidores e outro para os chefes com o intuito de se analisar sob pontos de vista diferentes as respostas em relação aos mesmos assuntos retratados. Os assuntos remetem aos fatores motivacionais sob a ótica de Maslow como pode ser conferido nos apêndices A e B.

O questionário se divide em duas partes: a primeira é formada por três questões relativas aos dados pessoais do indivíduo e a segunda é formada por 18 questões contendo 16 questões fechadas (subjetivas) e 2 questões abertas (objetivas). As respostas das 16 questões subjetivas são apresentadas na forma de escala Likert que se define por:

“Uma escala de medida com cinco categorias de respostas que vão de ‘discordo totalmente’ a ‘concordo totalmente’, e que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo”. (MALHOTRA, 2001, p. 255)

Os itens do questionário foram classificados conforme abaixo:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Os questionários são compostos preferencialmente por questões fechadas para evitar dificuldades na elaboração das respostas para o respondente. Conforme ressalta Gil (2010), o questionário se constitui no meio mais rápido de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato.

Por fim, de acordo com as respostas obtidas, foram confeccionados gráficos através da ferramenta Microsoft Excel para a tabulação dos dados. A etapa a seguir que se configura na análise dos dados vai ajudar a compreendê-los melhor.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da aplicação dos questionários junto aos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade-UFC e simultaneamente aos seus respectivos gestores.

A finalidade do questionário é avaliar por quais padrões motivacionais a eficiência dos funcionários pode ser afetada e conhecer os fatores motivacionais que mais despertam a motivação dos servidores para o trabalho sob as suas percepções e as dos gestores consequentemente influenciando na sua produtividade.

### 6.1 Perfil do servidor e do gestor pesquisado

Na análise do perfil do servidor e do gestor, foram consideradas as seguintes variáveis: sexo, grau de escolaridade e tempo de serviço. Vale lembrar que todos os gestores são docentes da Universidade. Os quadros a seguir ilustram os dados.

Quadro 1: Perfil dos servidores

Item pesquisado	Opções	Quantidade servidores	Percentual (%)
Sexo	Feminino	7	44%
	Masculino	9	56%
<b>TOTAL</b>		16	100%
Grau de escolaridade	Fundamental	1	6%
	Médio	2	13%
	Superior / Técnico	5	31%
	Mestrado / Especialização	8	50%
	Outros	0	0%
<b>TOTAL</b>		16	100%
Tempo de serviço	Menos de 1 ano	1	6%
	Entre 1 e 5 anos	2	13%
	Entre 6 e 10 anos	0	0%
	Entre 11 e 15 anos	0	0%
	Acima de 15 anos	13	81%
<b>TOTAL</b>		16	100%

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora

Quadro 2: Perfil dos gestores

Item pesquisado	Opções	Quantidade gestores	Percentual (%)
<b>Sexo</b>	Feminino	4	25%
	Masculino	12	75%
<b>TOTAL</b>		16	100%
<b>Grau de escolaridade</b>	Médio	0	0%
	Superior / Técnico	0	0%
	Mestrado / Especialização	1	6%
	Doutorado	15	94%
	Outros	0	0%
<b>TOTAL</b>		16	100%
<b>Tempo de serviço</b>	Menos de 1 ano	0	0%
	Entre 1 e 5 anos	4	25%
	Entre 6 e 10 anos	6	38%
	Entre 11 e 15 anos	5	31%
	Acima de 15 anos	1	6%
<b>TOTAL</b>		16	100%

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora

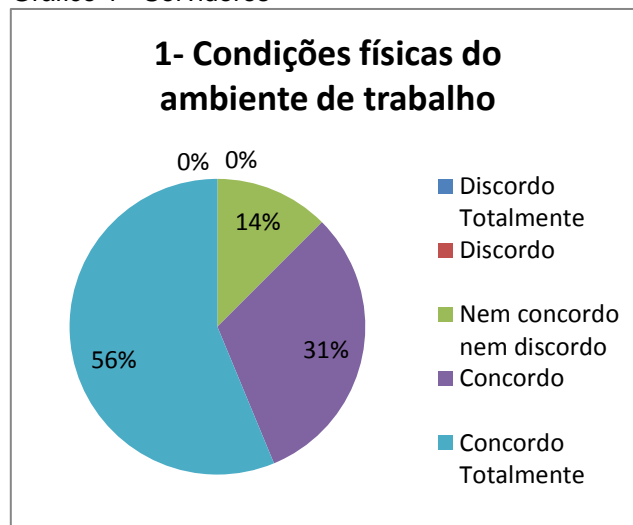
Sobre o perfil dos servidores, 56% pertencem ao sexo masculino, 50% dos servidores abordados nessa pesquisa possuem mestrado ou especialização e 81% possuem acima de 15 anos de tempo no serviço público.

Quanto aos gestores em questão, 75% são homens, 94% possuem doutorado e 38% possuem entre 6 e 10 anos de tempo de serviço.

## 6.2 Fatores que influenciam na motivação

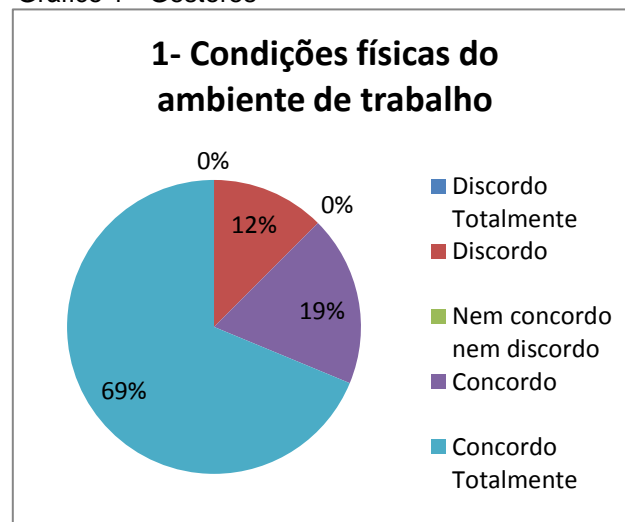
As questões foram elaboradas com base na teoria de Maslow perfazendo um total de dezoito entre as quais as dezesseis primeiras são fechadas e as duas últimas são abertas. Os resultados obtidos das questões fechadas através do questionário do servidor serão apresentados em forma de gráfico de pizza concomitantemente aos resultados do questionário do gestor. A penúltima questão será apresentada sob a forma de gráfico de barra e a última será exposta sob forma descritiva.

Gráfico 1 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 1 - Gestores

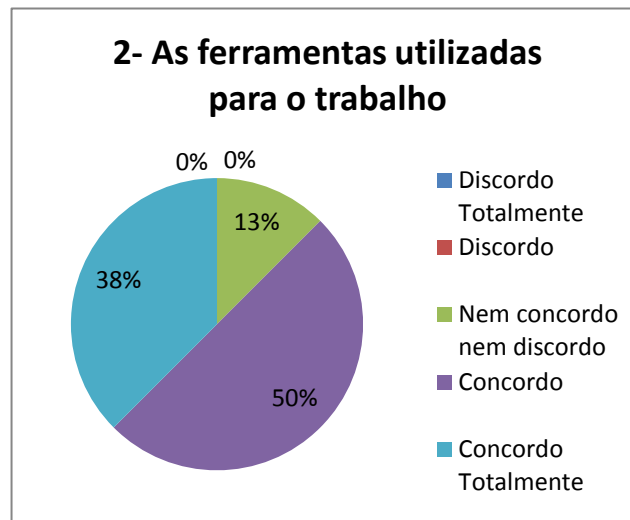


Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

De acordo com a primeira questão, foi observado que 87% dos servidores concordam ou concordam totalmente que as condições físicas do ambiente em que trabalham são adequadas.

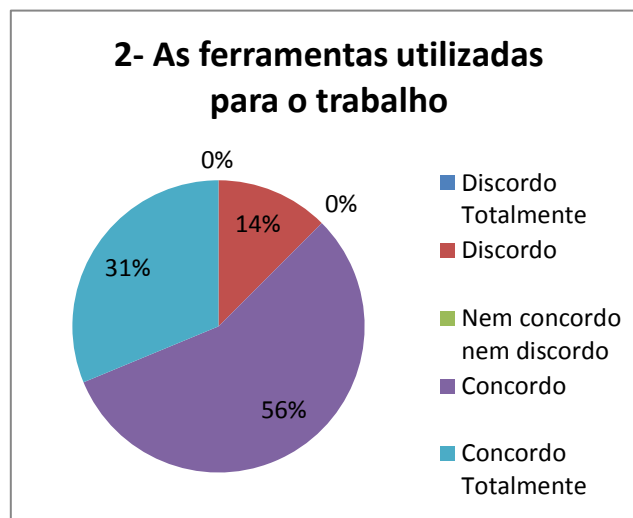
De maneira muito similar, 88% dos gestores responderam que concordam ou concordam totalmente com a assertiva.

Gráfico 2 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 2 - Gestores



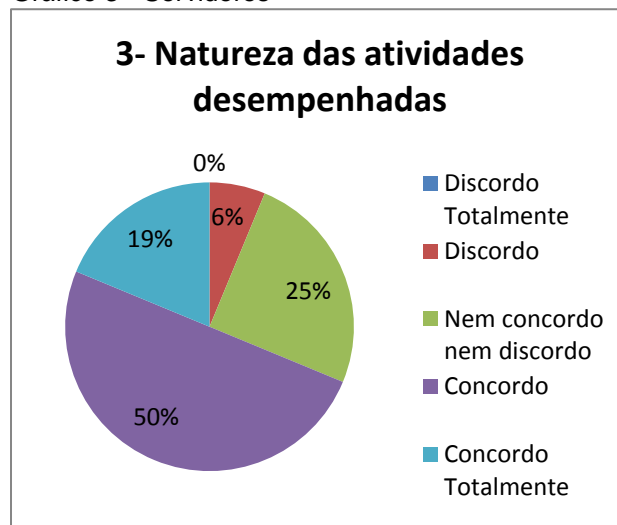
Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

O segundo item afirma que as ferramentas utilizadas para a execução do trabalho apresentam bom estado e funcionamento. 88% dos técnico-administrativos concordam com a proposição ou concordam totalmente.

Os chefes se posicionaram de forma parecida, uma vez que 87% assinalaram “concordo” ou “concordo totalmente”.

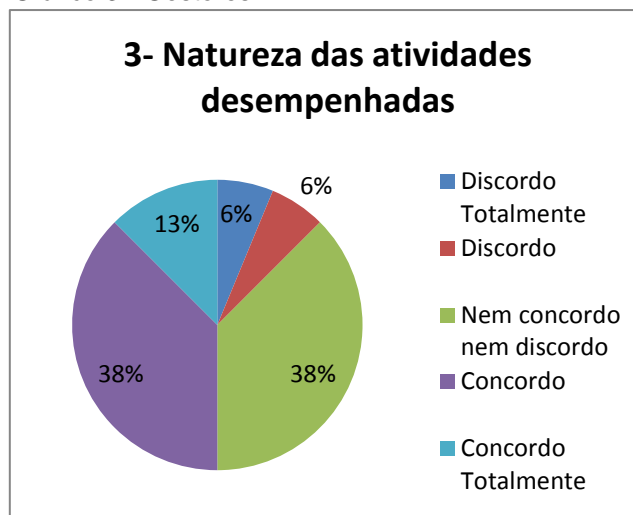


Gráfico 3 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 3 - Gestores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

A terceira questão que faz referência à natureza das atividades desempenhadas pelo servidor diz que elas são desafiadoras e estimulantes. 50% dos servidores respondeu que concorda com essa proposição, 25% não concordam nem discordam.

Sob o ponto de vista dos chefes, 38% concordam e 37% nem concordam nem discordam com a alternativa.

Gráfico 4 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 4 - Gestores

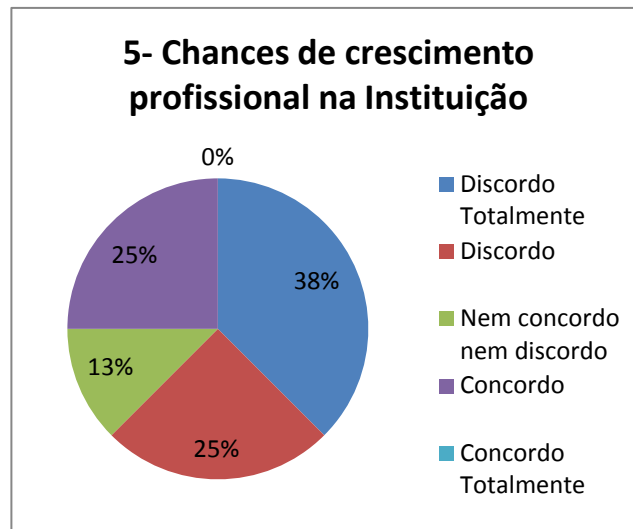


Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Em relação à quarta afirmativa “a comunicação do gestor para o funcionário é considerada suficiente e clara”, 50% dos servidores concordam, 25% não concordam nem discordam.

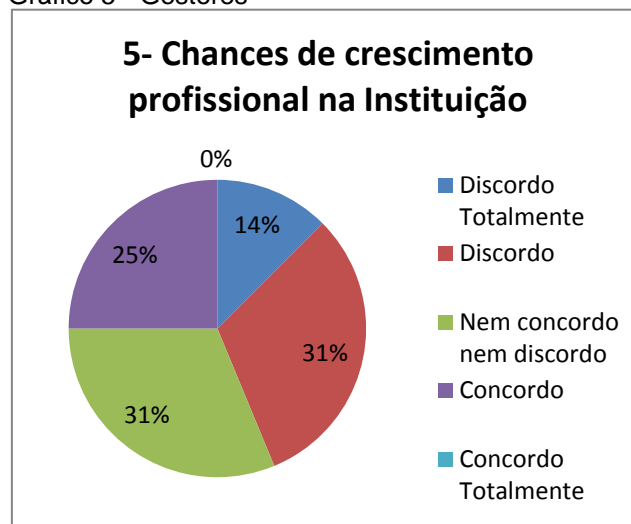
Em se tratando dos gestores, 88% deles concordam ou concordam totalmente. Nessa questão, pode-se analisar as diferentes opiniões sobre determinado assunto.

Gráfico 5 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 5 - Gestores

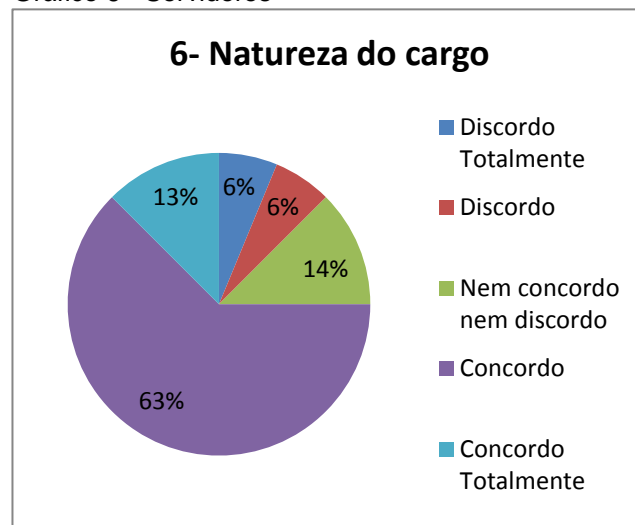


Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Quanto ao gráfico 5, pode-se analisar 37% dos técnico-administrativos discordam totalmente com o fato de que as chances de crescimento profissional oferecidas pela Instituição são satisfatórias e 25% deles discordam.

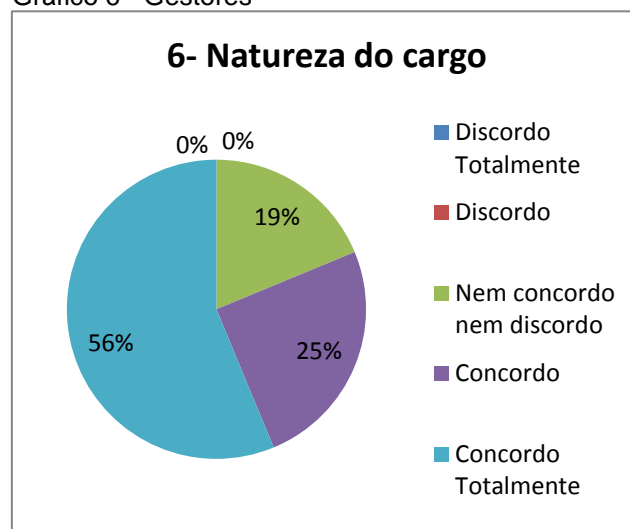
44% dos chefes marcaram a opção “discordo” ou “discordo totalmente”. 31% nem concordam nem discordam com a assertiva.

Gráfico 6 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 6 - Gestores

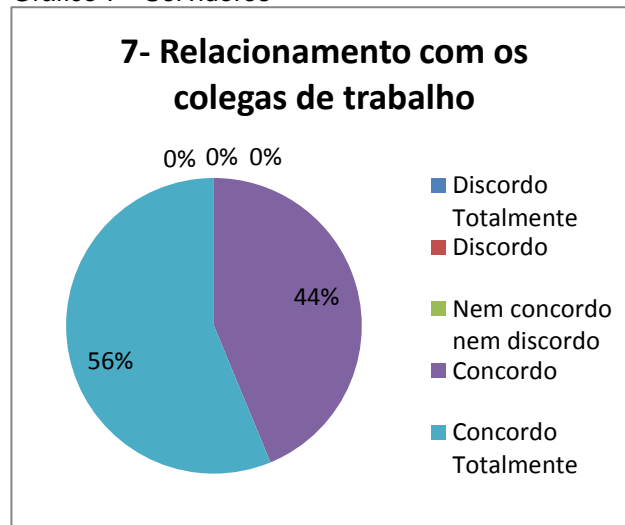


Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Em referência ao gráfico 6 que aborda a natureza do cargo, constata-se que 76% correspondente à amostra dos colaboradores concordam ou concordam totalmente com a assertiva.

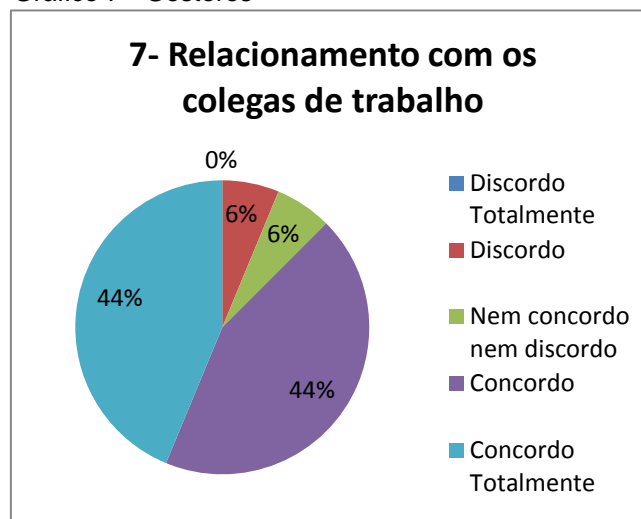
Possuindo o mesmo ponto de vista que os servidores, 81% dos chefes concordam ou concordam totalmente com a afirmativa.

Gráfico 7 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 7 - Gestores

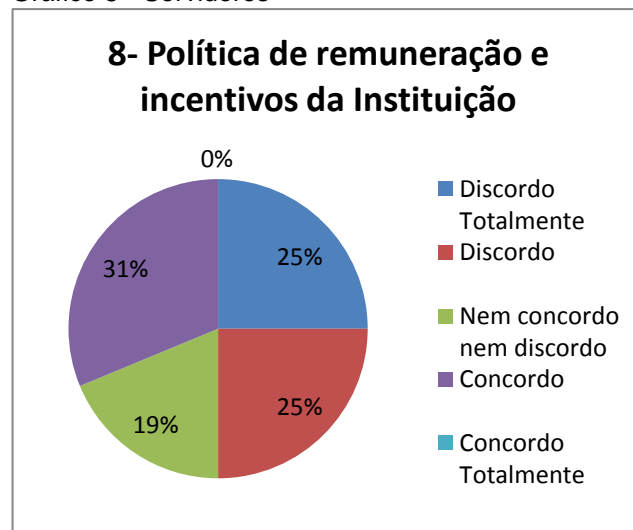


Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

O sétimo gráfico mostra que 56% dos servidores concordam totalmente e 44% concordam com fato de que o relacionamento com os colegas de trabalho é bom. Isso permite concluir que os colaboradores estão satisfeitos com o clima organizacional.

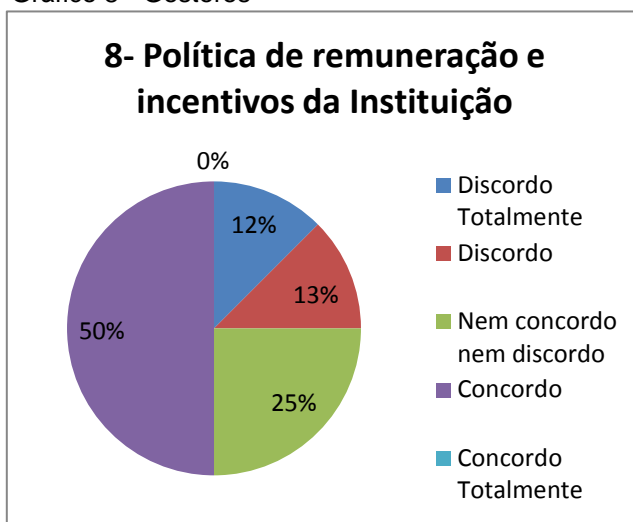
De uma maneira não muito diferente, os gestores acreditam que o relacionamento entre os técnicos seja bom. 88% concordam ou concordam totalmente.

Gráfico 8 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 8 - Gestores

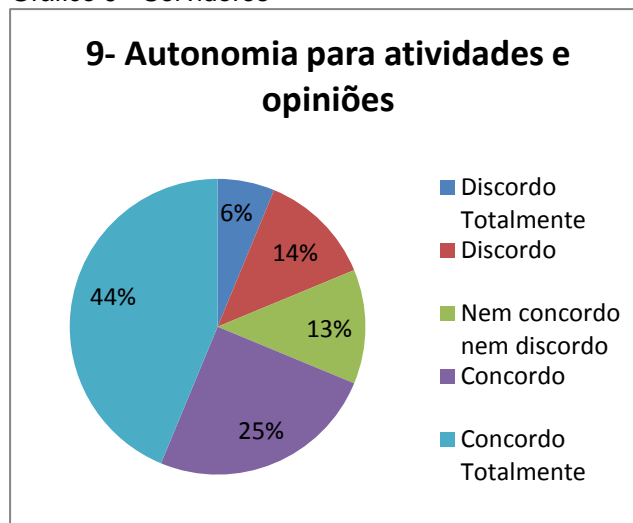


Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

As porcentagens com relação à assertiva “Considero adequada a política de remuneração e incentivos da Instituição” evidenciaram que 50% dos funcionários discordam ou discordam totalmente. 31% marcaram “concordo” e 19% assinalaram “nem concordo nem discordo”.

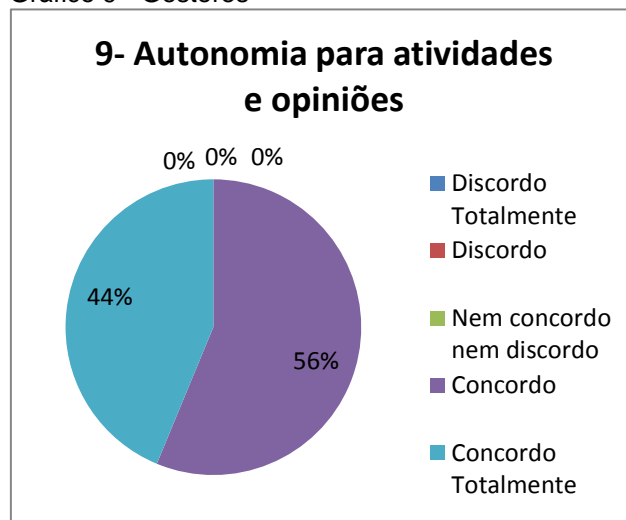
Entretanto, 50% dos gestores concordam com a assertiva ao passo que 25% nem concordam nem discordam.

Gráfico 9 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 9 - Gestores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Em se tratando de autonomia para realizar atividades e expressar opiniões, 44% dos indivíduos declararam que concordam totalmente com essa afirmativa ao mesmo tempo em que 25% concordam. Essa questão se relaciona com o perfil do chefe.

Já 44% dos seus respectivos chefes assinalaram “concordo totalmente” e 50% responderam “concordo”.

Gráfico 10 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 10 - Gestores



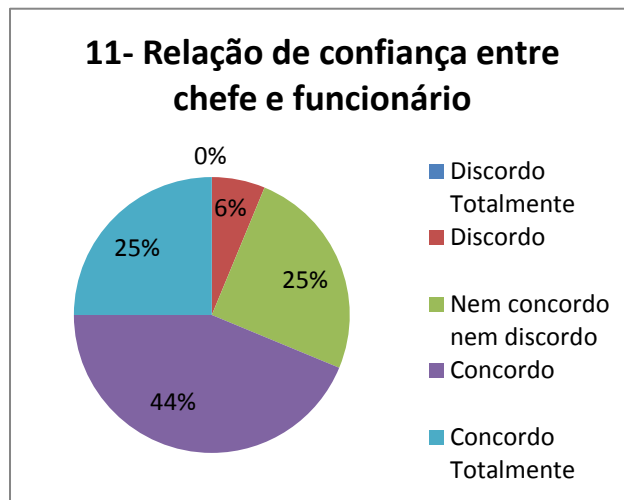
Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

O gráfico 10 dos servidores mostra que 38% dos colaboradores nem concordam nem discordam com a proposição “Sinto-me reconhecido e valorizado profissionalmente”. Enquanto 25% dos servidores discordam demonstrando certa insatisfação em relação ao item.

Todavia 50% dos chefes consideram que valorizam e reconhecem seus subordinados e 25% concordam totalmente.

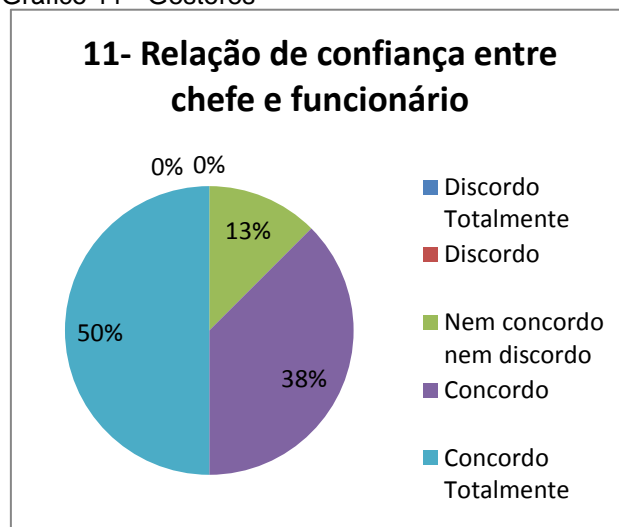


Gráfico 11 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 11 - Gestores

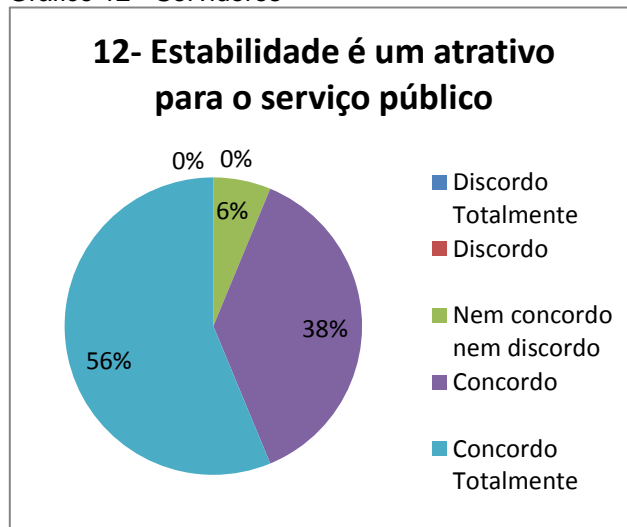


Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

A questão de número 11 evidencia que 44% dos servidores concordam com a assertiva “Possuo uma relação de confiança mútua com o meu chefe”.

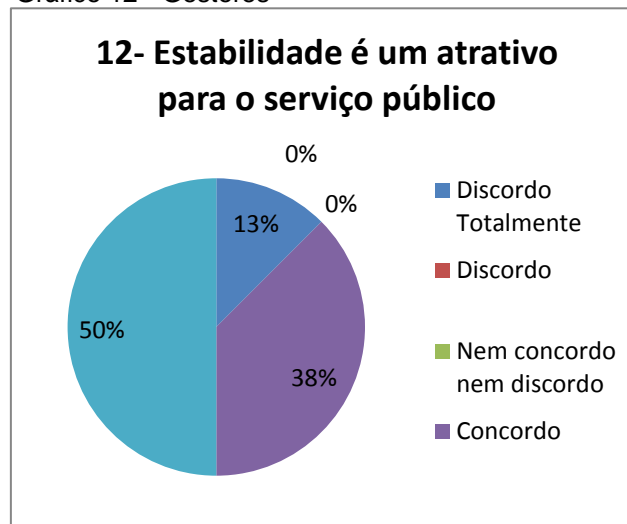
50% dos gestores marcaram “concordo totalmente” e 38% “concordo”.

Gráfico 12 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 12 - Gestores

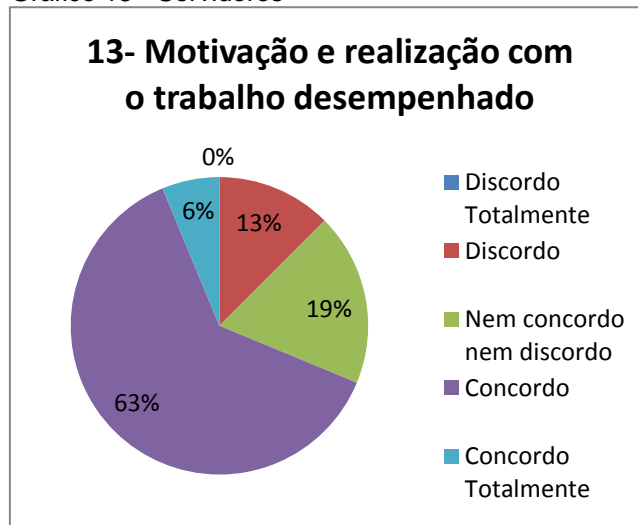


Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

No gráfico 12, 56% dos funcionários concordam totalmente e 38% concordam que a estabilidade é um atrativo para o serviço público.

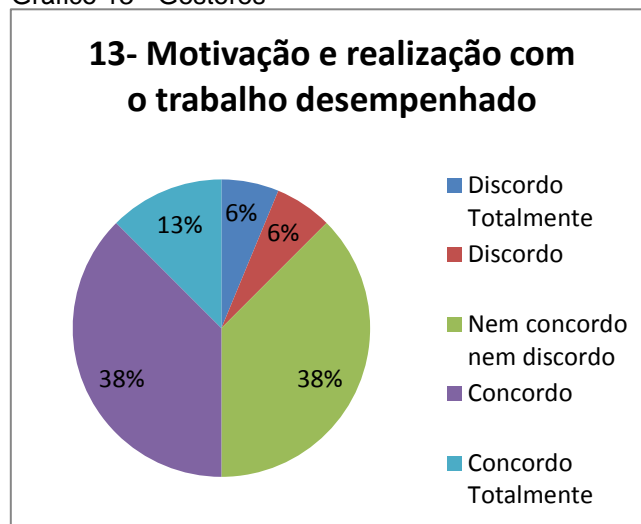
Similarmente 50% dos chefes concordam e 38% concordam totalmente com essa afirmativa.

Gráfico 13 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 13 - Gestores

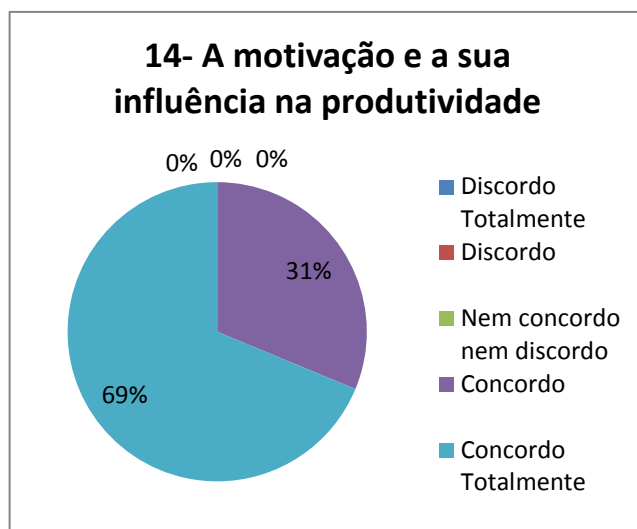


Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

O presente item indica que 63% do total dos funcionários marcaram “concordo” quanto a sentir-se motivado e realizado com o trabalho que desempenham. É importante também observar que 19% permaneceram indiferentes e 13% discordaram.

De maneira igual, 38% dos gestores assinalaram “concordo” bem como 38% responderam “nem concordo nem discordo”.

Gráfico 14 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 14 - Gestores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

A questão 14 é bastante relevante para a pesquisa por avaliar se a motivação do funcionário influencia na produtividade. Em se tratando dos técnicos, 31% concordam e 69% concordam totalmente com a assertiva.

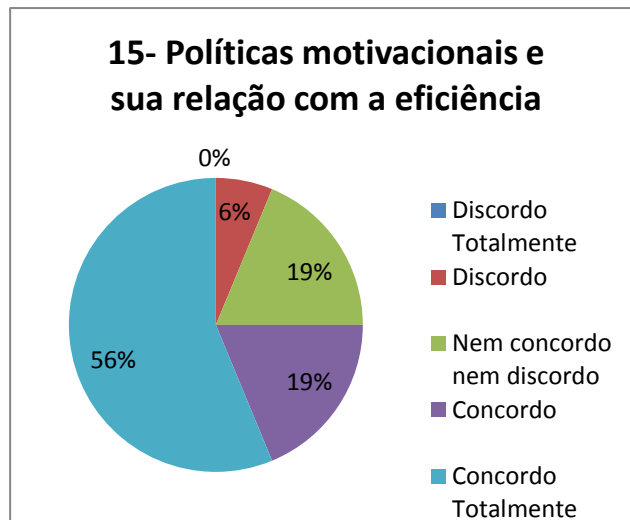
Enquanto 56% dos gestores concordam totalmente e 25% concordam com a expressão.

Gráfico 15 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 15 - Gestores

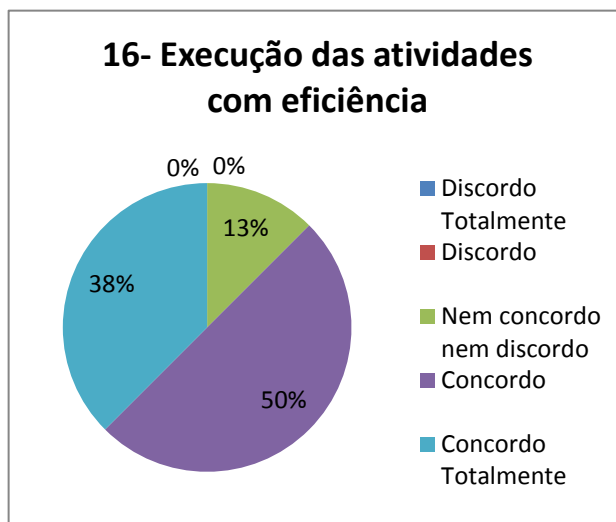


Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

O gráfico 15 se equipara ao gráfico 14 já que ficaram iguais devido aos valores. A afirmativa “Considero que políticas motivacionais podem aumentar a eficiência no trabalho” foi concordada totalmente por 69% dos colaboradores.

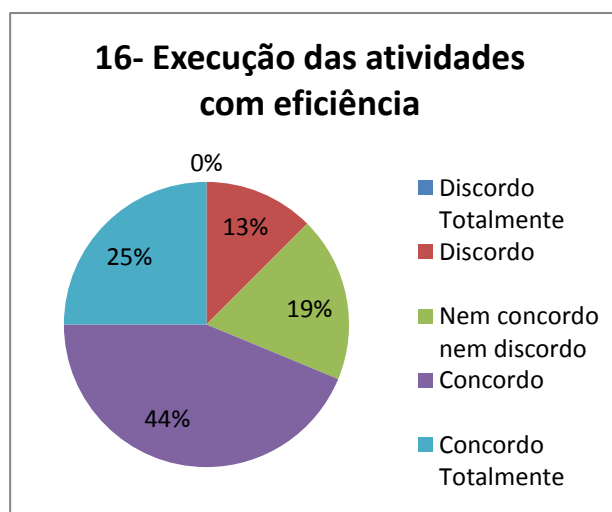
Ao passo que 56% dos gestores marcaram “concordo totalmente” e 19% “concordo”.

Gráfico 16 - Servidores



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Gráfico 16 - Gestores

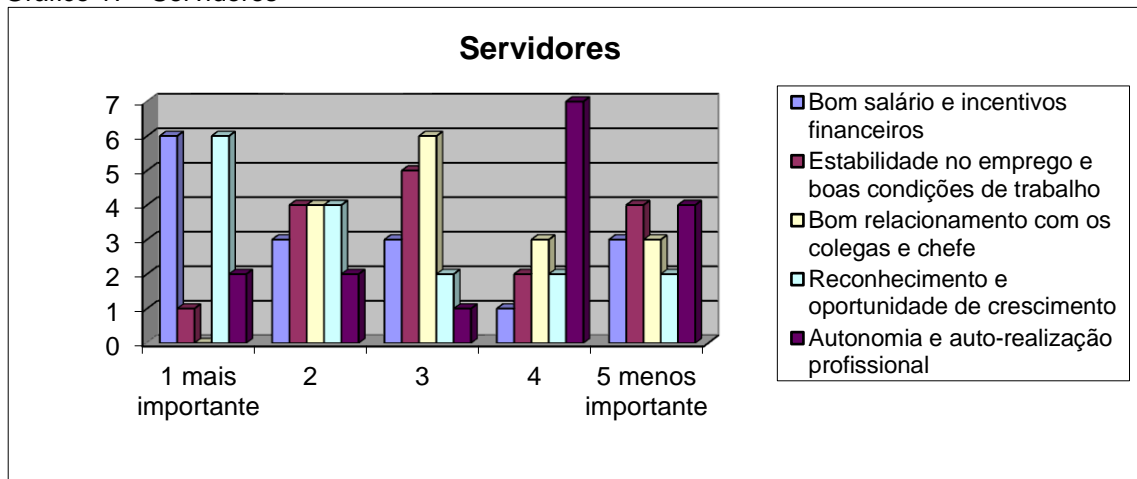


Fonte: Dados obtidos através da pesquisa da autora.

Nessa questão, 50% dos servidores assinalaram a alternativa “concordo” quando abordados se executam as atividades com rapidez, presteza, perfeição e rendimento. Vale ressaltar que essas características se referem ao princípio constitucional da eficiência.

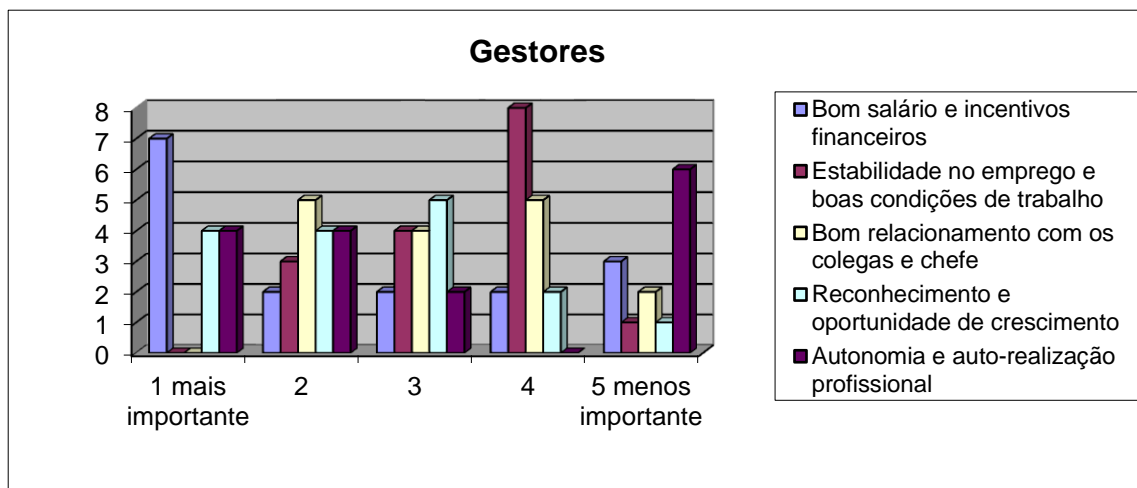
Quando deparados com essa afirmação, 44% dos chefes concordaram e 32% dividiram-se entre “discordo” e “nem concordo nem discordo”.

Gráfico 17 - Servidores



Fonte: Autoria própria

Gráfico 17 - Gestores



Fonte: Autoria própria

A questão 17 pede que o indivíduo ordene de forma numérica os fatores motivacionais conforme a importância dada por ele. Nesse caso, o número 1 foi atrelado ao fator mais importante e o número 5, ao menos importante. A partir do resultado obtido, verifica-se que, na opinião dos técnicos, bom salário e incentivos financeiros bem como reconhecimento e oportunidade de crescimento, empatados em primeiro lugar com 6 votos cada, são os fatores motivacionais mais importantes.

De maneira não tão esperada, 7 gestores consideram “bom salário e incentivos financeiros” o mais importante fator motivacional. Em seguida, encontram-se empatados reconhecimento e oportunidade de crescimento com autonomia e auto realização profissional.

### **6.3 Sugestões à Instituição**

A última questão do questionário solicita aos servidores e gestores que forneçam sugestões ou proponham melhorias organizacionais em relação às políticas motivacionais da Instituição. Dessa maneira, é permitido afirmar que a presente questão pode ser bastante contributiva para a FEAAC-UFC. As respostas mais frequentes foram relacionadas a:

- Política salarial mais adequada
- Possibilidade de progressão funcional
- Política de valorização e reconhecimento
- Incentivos atrelados ao nível de produtividade
- Maior aproveitamento do potencial
- Desafios profissionais
- Descentralização da tomada de decisões e maior autonomia
- Plano de comunicação organizacional mais assertivo
- Oportunidade de contínua capacitação e participação em treinamentos
- Cursos de melhoria de relação interpessoal entre chefes e servidores



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema da motivação para o trabalho foi o foco principal apresentado nesta monografia. Na pesquisa foi constatado que a motivação para o trabalho pode influenciar na produtividade, bem como políticas motivacionais podem aumentar a eficiência no trabalho. Estudos recentes demonstram que as organizações para alcançar seus objetivos dependem do desempenho eficiente dos seus funcionários, em virtude, motivar se torna essencial nesse contexto.

Sob o ponto de vista dos chefes, os servidores técnico-administrativos não estão tão motivados quanto deveriam estar, nem apresentam altos níveis de eficiência. Infelizmente os indivíduos são diferentes e não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, portanto motivar é sem dúvidas um grande desafio tendo em vista as complexidades envolvidas com o tema. Já se sabe que não se pode motivar pessoas, o que se pode é estimulá-las. Cabe assim aos gestores conhecer melhor as características e as necessidades dos indivíduos bem como à Administração pública oferecer incentivos para o êxito do processo motivador.

Analisando algumas variáveis do ambiente de trabalho, verificou-se que os técnico-administrativos estão satisfeitos com as garantias de segurança que o trabalho oferece bem como o relacionamento entre os colegas.

Para os servidores da FEAAC-UFC, “bom salário e incentivos financeiros” e “reconhecimento e oportunidade de crescimento profissional” ocupam o primeiro lugar empatados em relação ao grau de importância que atribuem a esses fatores. Fazendo uma associação com as necessidades de Maslow, as necessidades fisiológicas e de estima são as preferidas pelos técnicos.

Antigamente a motivação era associada ao dinheiro no sentido de que quanto maior fosse o salário do funcionário mais motivado ele seria. Inicialmente essa concepção deu certo, entretanto, com o passar do tempo, foi sendo observado que o ser humano também almeja atender necessidades psicológicas.

A última questão do questionário é de extrema importância para o presente estudo, porque solicita aos servidores e gestores que apresentem sugestões ou proponha melhorias a Instituição em relação a políticas motivacionais. A mesma

pode contribuir para que a FEAAC-UFC analise mais profundamente alguns pontos da política de recursos humanos e com isso assuma uma nova postura nessa área. A partir das respostas, pôde ser verificado que os itens mais ausentes nas políticas da Instituição se enquadravam nas necessidades de estima e auto realização de Maslow.

A principal limitação encontrada pela pesquisa foi a dificuldade para aplicação dos questionários devido a disponibilidade dos gestores. Outro fator que pode ser considerado limitativo é a hipótese da existência de desvios nos questionário em virtude da presença de algumas questões que envolvem auto-análise bem como as possíveis nuances envolvidas no item “nem concordo nem discordo” do questionário.

Portanto, sugere-se que se aprofunde mais a pesquisa no intuito de se contemplar não somente o campus da FEAAC na Universidade Federal do Ceará, mas também outros. Outra recomendação plausível é que seja utilizado mais que um instrumento de coleta de dados em pesquisas futuras a fim de garantir uma maior verossimilhança ao estudo. Além disso, torna-se essencial que sejam desenvolvidas pesquisas mais abrangentes acerca da gestão no serviço público, da qualidade total dos serviços e da avaliação do atendimento ao cidadão, a qual permitiria analisar de forma mais consistente a eficiência dos servidores públicos.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

CARVALHO, M., TONET, H.. Qualidade na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Brasil, 28, mai. 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8481/7224>. Acesso em: 10 out. 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Aurélio B. de Hollanda. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa**. 7 ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAÑAS, Antonio Vico. Inovação e Competitividade – Um enfoque na Qualidade. In: OLIVEIRA, Otávio J. (org.). **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Thomson Learning, 2004. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=V1mWlluO3x4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**. Foco nas Instituições e Ações Governamentais. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Pretence Hall, 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 35. ed. (atual. Eurico Azevedo et al.) São Paulo: Malheiros, 2009.

MONTANA, P. J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 5 ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 1999.

MORAES, Alexandre. **Direito constitucional**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SCELSA, B. C.; COSTA, F. L. da. **Mudança Organizacional do Setor Público**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 25, nº 1, pag. 82 a 106, nov/1990, jan./1991.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão, Revisão de Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009 [2004].

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VIEIRA, Carolina Belli et al. **Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg Gestao Estrategica, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <http://admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário Servidores

#### QUESTIONÁRIO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE (UFC)

Caro servidor,

Esse questionário objetiva avaliar os fatores motivacionais presentes no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos da FEAAC-UFC. Ele servirá como instrumento de coleta de dados para um estudo de caso de uma pesquisa acadêmica realizada no curso de Administração da Universidade Federal do Ceará. Para atingir os objetivos estabelecidos do estudo em questão, solicito a sua participação. A natureza do questionário é confidencial, portanto a identidade dos servidores será preservada.

#### **PARTE I**

**Sexo:**            (   ) Feminino                            (   ) Masculino

**Grau de escolaridade:**

- (   ) Fundamental
- (   ) Médio
- (   ) Superior / Técnico
- (   ) Mestrado / Especialização
- (   ) Outros

**Tempo de Serviço:**

- (   ) Menos de 1 ano
- (   ) Entre 1 e 5 anos
- (   ) Entre 6 e 10 anos
- (   ) Entre 11 e 15 anos
- (   ) Acima de 15 anos

#### **PARTE II**

De acordo com a escala de concordância, marque a alternativa que você considerar mais sensata.

Assertivas	Escala de concordância				
	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1) Considero adequadas as condições físicas do ambiente de trabalho.					
2) As ferramentas utilizadas para a execução do trabalho apresentam bom estado e funcionamento.					
3) As atividades que desempenho são desafiadoras e estimulantes.					

4) A comunicação advinda do gestor acerca das informações é suficiente e clara.					
5) As chances de crescimento profissional oferecidas pela Instituição são satisfatórias.					
6) Não sou exigido em excesso no trabalho.					
7) O relacionamento com os colegas de trabalho é bom.					
8) Considero adequada a política de remuneração e incentivos da Instituição.					
9) Tenho autonomia para realizar atividades e expressar opiniões.					
10) Sinto-me reconhecido e valorizado profissionalmente.					
11) Possuo uma relação de confiança mútua com meu chefe.					
12) Considero a estabilidade um atrativo para o ingresso no serviço público.					
13) Sinto-me motivado e realizado com o trabalho que desempenho.					
14) A motivação do funcionário influencia na produtividade.					
15) Considero que políticas motivacionais podem aumentar a eficiência no trabalho.					
16) Executo as atividades com rapidez, presteza, perfeição e rendimento.					

**17) Ordene de forma numérica os fatores motivacionais conforme o grau de importância: 1 (mais importante) → 5 (menos importante)**

- ( ) Bom salário e incentivos financeiros
- ( ) Estabilidade no emprego e boas condições de trabalho
- ( ) Bom relacionamento com os colegas e chefe
- ( ) Reconhecimento e oportunidade de crescimento profissional
- ( ) Autonomia e auto-realização profissional

**18) Apresente algumas sugestões ou proponha melhorias organizacionais para que a Instituição estabeleça melhores políticas motivacionais para o trabalho.**

---



---



---

Agradeço imensamente a sua colaboração!

## APÊNDICE B – Questionário Gestores

### QUESTIONÁRIO SOBRE A AVALIAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE (UFC)

Caro gestor,

Esse questionário objetiva avaliar os fatores motivacionais presentes no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos da FEAAC-UFC sob o ponto de vista dos seus respectivos gestores. Ele servirá como instrumento de coleta de dados para um estudo de caso de uma pesquisa acadêmica realizada no curso de Administração da Universidade Federal do Ceará. Para atingir os objetivos estabelecidos do estudo em questão, solicito a sua participação. A natureza do questionário é confidencial, portanto a identidade dos gestores será preservada.

#### PARTE I

**Sexo:**                    (   ) Feminino                    (   ) Masculino

**Grau de escolaridade:**

- (   ) Médio
- (   ) Superior / Técnico
- (   ) Mestrado / Especialização
- (   ) Doutorado
- (   ) Outros

**Tempo de Serviço:**

- (   ) Menos de 1 ano
- (   ) Entre 1 e 5 anos
- (   ) Entre 6 e 10 anos
- (   ) Entre 11 e 15 anos
- (   ) Acima de 15 anos

#### PARTE II

De acordo com a escala de concordância, marque a alternativa que você considerar mais sensata.

Assertivas	Escala de concordância				
	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1) Considero adequadas as condições físicas do ambiente de trabalho.					
2) As ferramentas utilizadas pelo funcionário para a execução do trabalho apresentam bom estado e funcionamento.					
3) As atividades que são atribuídas ao servidor são desafiadoras e estimulantes.					
4) Comunico o funcionário acerca das informações de forma suficiente e clara.					
5) As chances de crescimento profissional					

oferecidas pela Instituição são satisfatórias.					
6) O trabalho que ele exerce não exige em excesso de si próprio.					
7) O relacionamento entre os servidores técnico-administrativos é bom.					
8) Considero adequada a política de remuneração e incentivos da Instituição.					
9) Dou autonomia para o funcionário realizar atividades e expressar opiniões.					
10) Reconheço e o valorizo profissionalmente.					
11) Possuo uma relação de confiança mútua com meu subordinado.					
12) Considero a estabilidade um atrativo para o ingresso no serviço público.					
13) Considero o servidor motivado e realizado com o trabalho que ele desempenha.					
14) A motivação do funcionário influencia na produtividade.					
15) Considero que políticas motivacionais podem aumentar a eficiência no trabalho.					
16) O servidor executa as atividades com rapidez, presteza, perfeição e rendimento.					

**17) Ordene de forma numérica os fatores motivacionais conforme o grau de importância: 1 (mais importante) → 5 (menos importante)**

- ( ) Bom salário e incentivos financeiros
- ( ) Estabilidade no emprego e boas condições de trabalho
- ( ) Bom relacionamento com os colegas e chefe
- ( ) Reconhecimento e oportunidade de crescimento profissional
- ( ) Autonomia e auto-realização profissional

**18) Apresente algumas sugestões ou proponha melhorias organizacionais para que a Instituição estabeleça melhores políticas motivacionais para o trabalho.**

---



---



---

Agradeço imensamente a sua colaboração!