



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



**Satisfação e motivação profissional: um estudo de caso com
servidores da Universidade Federal do Piauí - Campus Senador
Helvídio Nunes de Barros**

**Professional satisfaction and motivation: a case study with servers of
Universidade Federal do Piauí - Campus Senador Helvídio Nunes de
Barros**

Adão Raimundo de Sousa

Bacharelado em Administração
adaordesousa@hotmail.com
Universidade Federal do Piauí

Rogério Rufino Araujo

Bacharelado em Administração
rorufinoaraujo@hotmail.com
Universidade Federal do Piauí

Kary Emanuelle Reis Coimbra

Mestre em Administração
kary.kk@hotmail.com
Universidade Federal do Piauí

S725s Sousa, Adão Raimundo de.

Satisfação e motivação profissional: um estudo de caso de servidores da Universidade Federal do Piauí / Adão Raimundo de Sousa, Rogério Rufino Araújo– 2014.

CD-ROM : il.; 4 ¾ pol. (25f.)

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2018.

Orientador(A): Prof.^a Ma. Kary Emanuelle Reis Coimbra

1. Satisfação e Motivação. 2.Setor Público. 3.Teorias da Motivação. I. Araújo, Rogério Rufino. II. Título.

CDD 658.314



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
 CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
 COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
 Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos – PI.
 Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
 DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ADÃO RAIMUNDO DE SOUSA
ROGÉRIO OLIVEIRA RUFINO DE ARAÚJO

Satisfação e motivação profissional: um estudo de caso com servidores da
 Universidade Federal do Piauí - Campus Senador Helvídio Nunes de Barros

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a
 presidência da primeira, considera a discente como:

() **Aprovado(a)**

(X) **Aprovado(a) com restrições**

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as
 alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 27 de fevereiro de 20 14.

Kary Emanuelle Reis Coimbra

Kary Emanuelle Reis Coimbra

(Orientador – Nome e título)

Douglas Moraes Bezerra

Douglas Moraes Bezerra

(Membro 1 – Nome e título)

Marciel Lopes Lima

Marciel Lopes Lima

(Membro 2 – Nome e título)

RESUMO

Este artigo é resultado de uma pesquisa que aborda a satisfação e motivação profissional dos servidores da Universidade Federal do Piauí – UFPI, *Campus* Senador Helvídio Nunes de Barros – Picos (PI). Nos últimos tempos as organizações vêm passando por fortes turbulências e mudanças constantes, surgindo à necessidade de buscar soluções para aumentar sua eficácia e sobreviver no mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Por isso nas organizações publicas é visível e constante a preocupação dos gestores em relação à satisfação e motivação de seus servidores. Dentro desse contexto este artigo tem como objetivo identificar os fatores que influenciam a satisfação e motivação profissional, tendo como base as principais teorias da motivação humana. A natureza da pesquisa é exploratória, a metodologia utilizada foi à pesquisa qualitativa por meio de entrevista. Ciente deste contexto, neste artigo chegou-se à conclusão de que a motivação constitui um fator importante para melhorar a satisfação profissional dos funcionários no setor público.

Palavras-chave: satisfação e motivação, setor público, teorias da motivação.

ABSTRACT

This article is the result of research that addresses the professional satisfaction and motivation of employees of Federal University of Piauí - UFPI, Campus Senator Helvídio Nunes de Barros - Picos (PI). Lately organizations are going through strong turbulence and constant change, emerging the need to seek solutions to increase their effectiveness and survive in an increasingly globalized and competitive market. So in public organizations is visible and constant concern of managers about the satisfaction and motivation of its servers. Within this context, this article aims to identify the factors that influence satisfaction and professional motivation, based on the major theories of human motivation. The nature of research is exploratory; the methodology used was qualitative research through interviews. Mindful of this context, this article presents the motivation as an important factor to improve the job satisfaction of employees in the public sector.

Keywords: satisfaction and motivation, public sector, theories of motivation.

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações públicas é visível e constante a preocupação dos gestores em relação à satisfação e motivação de seus servidores, pois basicamente o que se tem de concreto acerca desta questão é o grande número de queixas, por parte dos servidores e da população, quanto à falta de qualidade e o desprezo do serviço público de modo geral.

A despeito das várias críticas que o serviço público recebe da população e de instituições diversas, alguns esforços foram feitos nos últimos anos no sentido de aumentar a sua qualidade e, conseqüentemente, a satisfação do servidor e do cidadão brasileiro. Diante desse fato, busca-se elevar a qualidade e a produtividade nas organizações públicas por meio da satisfação e da motivação e com a constatação de que as habilidades, capacidades e conhecimentos das pessoas são úteis à execução das tarefas, não se pode prescindir do estudo do homem no contexto de seu trabalho no ambiente organizacional.

Desta forma, sabemos que para alcançar esses esforços e elevar a satisfação, a qualidade e a produtividade nas organizações tanto públicas quanto privadas por meio da motivação, é preciso conhecer a importância da motivação e suas diversas teorias, e entender que esse é um campo muito vasto e complexo.

Diante desse contexto, se os temas motivação e satisfação são fundamentais para a gestão de recursos humanos na iniciativa privada, não poderia ser diferente na administração pública, mesmo que tenham características peculiares e muito distintas. Por isso, os incentivos para a motivação do trabalho parecem assumir ainda maior importância nas organizações voltadas para a produção de serviços que visam o bem estar social. Por apresentarem um alto grau de interação com o cliente, exigem a aplicação de uma tecnologia centrada nos conhecimentos de profissionais especializados cuja motivação é crucial para o alcance dos objetivos organizacionais.

Conforme Robbins (2002), motivação é um fator muito importante para os servidores de qualquer organização, ainda segundo o autor, motivação é a disposição de exercer um cargo mais alto, um nível elevado e permanente de esforço em relação a determinado objetivo, sendo que o esforço deve ser capaz de satisfazer necessidades individuais desses servidores que visam esse objetivo.

A realização deste estudo justifica-se pela importância dos recursos humanos e incentivos do servidor público nas organizações para satisfazer e motivar os servidores e para a realização de sua missão. Por isso considera-se o estudo relevante por estudar a motivação profissional no que se refere ao bem estar do servidor, bem como na sua satisfação frente ao trabalho, dentre outros fatores que acabam refletindo tanto na satisfação da organização que o emprega, quanto na de seus clientes que se beneficiam.

Há muito tempo se ouve falar que os servidores públicos estão descontentes com a política de recursos humanos nos órgãos públicos e, sobretudo, o quanto estão insatisfeitos com o tratamento específico dado aos funcionários. Por isso o desafio dos gestores está em compreender e modificar as atitudes e o comportamento de seus servidores, visto que a principal reclamação dos funcionários é a falta de motivação para produzir a mudança de suas ações. Queixas sobre a falta de condições físicas, materiais e econômicas são constantes e parecem refletir na qualidade do serviço prestado por seus servidores.

Segundo afirma Tartarini (2004), diante desse entendimento mais importante ainda é considerar estes aspectos no contexto do serviço público, este que, foi desenvolvido para explicar as exigências do cidadão e passa a ser conhecido como repleto de pessoas incapacitadas para resolver os obstáculos e problemas que a elas são

submetidos. Esses aspectos ocorrem principalmente, pelo fato dessas suposições estarem baseadas em visões unilaterais, ao invés de sistêmicas, sendo que, comumente ocorre dos servidores serem mal compreendidos e negligenciados pelos seus superiores, sem que isso seja notado e/ou levado em consideração no momento de inferir essa incapacidade. Essa é uma das explicações a respeito desses aspectos em relação ao serviço público.

Sabendo-se que, no setor público, assim como nos demais setores, existem fatores externos e internos que interferem positiva ou negativamente na satisfação e motivação do servidor e tendo visto a complexidade da questão motivacional e sua importância para o funcionamento organizacional. Nesse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: **quais fatores organizacionais influenciam na satisfação e motivação profissional dos servidores administrativos da Universidade Federal do Piauí – UFPI, Campus Senador Helvídio Nunes de Barros?**

Na busca de responder a tal questionamento, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: investigar na literatura a influência da motivação para a satisfação profissional; identificar fatores que promovem e incentivam a motivação dos servidores na instituição; e analisar se existem programas motivacionais e benefícios no setor de trabalho capazes de promover motivação profissional.

A estrutura dessa pesquisa está organizada em seis divisões, levando em consideração esse introdução. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico no qual é conceituada a motivação e suas teorias quanto à satisfação profissional. No terceiro capítulo é tratada a metodologia utilizada para a elaboração do artigo. No quarto capítulo encontram-se os resultados alcançados e, por fim, no quinto capítulo a conclusão do estudo.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 Teorias da motivação

Para entender os fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos, este tópico aborda algumas das teorias que servem de base à pesquisa realizada. Mas antes de começar a relacionar as teorias que esse trabalho faz referência e que descrevem o processo motivacional. Primeiro é necessário entender o que é motivação, pois embora os estudos sobre motivação pertençam especificamente à área da Psicologia, a teoria administrativa se fundamenta neles para criar condições de aplicabilidade dos seus conceitos na vida organizacional. Sendo assim é preciso saber que motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. Dessa forma, para entender melhor esse conceito, a palavra motivação tem origem na palavra latina *movere*, que significa mover (BERGAMINI, 1997).

De acordo com Bergamini (1997, p. 31), “essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica”. A autora acredita que “o caráter motivacional do psiquismo humano abrange os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado”.

Motivação é o resultado da combinação de fatores que impelem as pessoas à determinada ação. Portanto, fator preponderante e indispensável nas relações de trabalho dentro de uma organização, pública ou privada, por estar, normalmente, associada à produtividade e desempenho.

Muitas organizações buscam a valorização do elemento humano no contexto do trabalho. Elas percebem que a participação nas decisões e o envolvimento dos funcionários com os interesses maiores da organização geram motivação e bem estar para eles, que se sentem valorizados e dispostos a apresentar melhores índices de desempenho.

Chiavenato (2004) diz ainda que as organizações, no caminho para a busca da qualidade e produtividade, as empresas necessitam contar com pessoas motivadas e dispostas em seus postos de trabalho, devidamente recompensadas pelas atividades que executam. Os servidores precisam ser reconhecidos profissionalmente no seu trabalho, precisam receber a devida atenção por parte das organizações, pois assim as empresas vão dispor de pessoas motivadas e satisfeitas, melhorando o desempenho e aumentando a produtividade.

Segundo destaca Bergamini (1997) quando se assume a possibilidade de motivar as pessoas, confunde-se motivação com condicionamento. Uma vez que se aborda condicionamento, está-se sabendo que, quando as forças condicionantes desaparecerem, sejam reforçadores positivos ou negativos, essas pessoas param, precisando de novos estímulos para que voltem a movimentar-se em qualquer direção.

Vale ressaltar que existem pessoas que afirmam que é necessário aprender a motivar os outros, enquanto outras acreditam que ninguém pode jamais motivar quem quer que seja. Essas duas maneiras de pensar são a ilustração da crença que existem diferentes maneiras de justificar as ações humanas. No primeiro caso supõe que a força que conduz ao comportamento motivado está fora da pessoa, quer dizer, nasce de fatores extrínsecos que são de certa forma, soberanos e alheios à vontade dela. No segundo caso subjaz a crença de que as ações humanas são espontâneas e gratuitas uma vez que têm suas origens nas impulsões interiores; assim sendo, o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional.

No entanto, é indiscutível que ninguém consegue motivar alguém, uma vez que a motivação nasce no interior de cada um. Entretanto, é possível, de acordo com Bergamini (1997), manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. O desconhecimento desse aspecto poderá levar à desmotivação das pessoas. Portanto, a grande preocupação da administração não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho adequado no qual a pessoa mantenha o seu estado motivado.

De acordo com Bergamini (1997) a motivação abrange uma vasta variedade das formas comportamentais. A diversidade de interesses observada entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Ainda segundo a autora, uma vez que cada pessoa possui certos objetivos motivacionais, o sentido que elas dão a cada atributo que lhes dá satisfação é próprio apenas de cada uma. Isto é, o significado de suas ações tem estreita ligação com a sua escala pessoal de valores. Esse referencial particular é que realmente dá sentido à maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado e alcançar seu objetivo.

Segundo Chiavenato (2005), nem sempre é possível o alcance de objetivos organizacionais e individuais concomitantemente. E, às vezes, o alcance de um significa a desistência de outro. Caso isto não ocorra, os indivíduos perdem o interesse em permanecer e contribuir. Desta forma é preciso que a organização esclareça bem os limites entre direitos e deveres de cada um, a fim de evitar o surgimento de expectativas desnecessárias, que poderão colocar em risco a relação de trabalho entre ambos.

Diante desse contexto para a compreensão da motivação e do comportamento básico do homem é necessário entender vários aspectos sobre a teoria das necessidades

do homem, pois se trata de um dos motivos internos mais importantes no desempenho do homem. Para compreender a motivação humana o primeiro passo deve ser conhecer o que provoca, motiva e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas têm necessidades individuais, que também pode ser denominado desejo, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos são considerados forças internas que impulsionam e influenciam cada indivíduo determinando assim seus pensamentos e direcionando o seu comportamento para as diversas situações da vida (CHIAVENATO, 2005).

Várias são as teorias das motivações humanas, que asseveram serem estas forças dinâmicas e relacionadas com as necessidades humanas. Dentre as mais conhecidas esse trabalho faz referências a três teorias, sendo elas a de Maslow, Herzberg e Vroom, sobre as quais são feitas concisas referências.

Segundo Chiavenato (2005) as teorias sobre a motivação são úteis no sentido de fornecerem ao gestor o conhecimento das necessidades humanas no ambiente de trabalho. E, a possibilidade de tentar motivar sua equipe, a fim de que esta se comporte conforme os objetivos da organização, em prol de resultados positivos para ambos (indivíduo e organização), criando uma harmonia.

De acordo com o autor, a teoria motivacional mais conhecida é a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, formulada em 1943, baseada na hierarquia das necessidades humanas. A pirâmide das necessidades proposta por Maslow é analisada a partir da base onde se encontram as mais básicas, para o topo onde estão as mais sofisticadas.

Nesse contexto, Robbins (2002) explica que a teoria de Maslow organiza as necessidades em cinco níveis: Fisiológicas, as necessidades mais básicas; Segurança, aquelas que fazem com que o indivíduo queira se proteger de danos físicos ou emocionais; Sociais, as necessidades ligadas à interação do indivíduo com outras pessoas ou com o grupo; Estima, incluem-se fatores internos e externos; Auto realização envolve a busca pelo desenvolvimento pleno de todo o potencial intelectual do indivíduo. Assim, ao passo que uma necessidade é atendida, a próxima torna-se mais dominante.

Ainda conforma essa teoria essas cinco necessidades são consideradas primárias e secundárias. As necessidades primárias estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. São necessidades fisiológicas e de segurança. As necessidades secundárias são relacionadas com a vida social e com a auto avaliação de cada indivíduo. São necessidades sociais, de estima e de auto realização.

No entanto, pouco se alcançou, na sua aplicação prática. Trabalhadores de níveis mais baixos tendem a preocupar-se com as necessidades fisiológicas e de segurança, enquanto que trabalhadores de nível mais alto preocupam-se com as necessidades sociais, de estima e de auto realização. A teoria de Maslow pode explicar esses resultados, mas não é um teste para ela (CASADO, 2002).

A teoria da motivação humana de Abraham H. Maslow, baseada na hierarquia das necessidades humanas básicas, fundamentou-se na premissa de que as pessoas trabalham a fim de atender necessidades básicas que, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços. Assim, as organizações precisam descobrir novos incentivos para assegurar uma permanente motivação de suas pessoas. De acordo com Bergamini (1997, p. 71),

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 necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento.

Morgan (1996) analisou a mesma teoria, observando que se comprovou extremamente atrativa no ambiente da administração, uma vez que ofereceu a possibilidade de motivar os empregados através de necessidades de “nível mais alto” sem se pagar a eles mais dinheiro. O autor 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 de pessoal, encorajamento ao completo comprometimento do empregado, entre outras.

Dentro desse contexto, 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-los, pode-se entender que tipo de objeto está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento.

Conforme Bergamini (1997, 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”. Mesmo com toda popularidade de sua teoria, Maslow admitiu a existência de exceções relativas à sequência hierárquicas proposta por ele.

De acordo Bergamini (1997), vários estudos realizados após a divulgação desta teoria mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias ou mesmo que as mesmas possam estar em uma rígida hierarquia. No entanto, existem críticas à teoria das necessidades de Maslow,

A respeito dessa teoria, como afirma Robbins (2002). Segundo ele, a teoria não oferece comprovação, na prática, de que a satisfação de uma necessidade ative um movimento em direção a outro nível. Nem que as necessidades não satisfeitas gerem a motivação. De acordo com a afirmação do autor essa teoria não comprova na prática que após satisfazer uma necessidade, surja outra necessidade.

Os trabalhos realizados por Mayo e Maslow contribuíram e abriram caminho para o desenvolvimento da Teoria X Teoria Y, formulada por McGregor. Essa teoria sustenta que os executivos têm duas visões distintas sobre os seus funcionários: uma negativa (Teoria X) e uma positiva (Teoria Y). Aspectos negativos, como o funcionário não gostar de trabalhar por natureza e não querer assumir responsabilidades contrasta com aspectos positivos como demonstração de auto orientação e autocontrole quando os funcionários estão comprometidos com os objetivos (ROBBINS, 2006).

Ao analisarem a Teoria X-Teoria Y, questionam se o trabalho é mesmo um mal necessário, como preconiza a Teoria-X. Os autores ponderam que nas empresas onde os objetivos pessoais e organizacionais são contrastantes, as equipes de trabalho são coesas, a produtividade é elevada e as pessoas trabalham felizes, pois ali atingiram uma satisfação intrínseca. O tipo de administrador Y é aquele que busca o amadurecimento dos seus funcionários, procurando satisfazer suas necessidades sociais, de estima e de auto realização através do controle externo cada vez menor.

Outra que também é considerada como uma das principais teorias que é muito estudada no tema motivação é a teoria dos dois fatores e a respeito dessa teoria. Outro teórico citado pelo tema é Herzberg, que começou a trabalhar na sua Teoria dos Dois Fatores em meados de 1950 (CASADO, 2002).

Fatores que geram insatisfação não são os mesmos que geram satisfação no trabalho. Fatores como políticos administrativos da empresa, relacionamento com o supervisor e salário, denominados fatores de higiene, não fazem um funcionário motivado. Ao contrário, são apenas capazes de não desmotivá-lo. Por outro lado, execuções, reconhecimento, o trabalho em si e responsabilidade, denominados fatores de motivação, são capazes de motivar as pessoas (HERZBERG, 1997).

Frederick Herzberg (1997) foi o estudioso que desenvolveu e propôs a teoria das satisfações humanas, essa teoria foi baseada em uma pesquisa que inicialmente examinou eventos nas vidas de engenheiros e contadores e em outras dezesseis investigações posteriores, incluindo algumas em países comunistas na época. As descobertas desses estudos mostraram que os fatores envolvidos na produção da satisfação e da motivação são independentes e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. São fatores que andam separados um do outro.

Conforme os seus estudos, o autor chamou os fatores de crescimento de motivadores e os negativos higiênicos, sendo que os eventos higiênicos ou de manutenção, quando ausentes, levam à insatisfação no trabalho, enquanto que os eventos motivadores, quando presentes, levam à satisfação no trabalho.

Segundo Herzberg (1997), como estes fatores precisam ser examinados distintamente, dependendo do fato de se tratar de fatores de satisfação ou insatisfação, segue-se que estes sentimentos não são opostos um ao outro. Ele afirma que o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim ausência de insatisfação. Esses dois fatores, em conjunto, também tornaram conhecida esta teoria como a “teoria do fator dual” ou “teoria dos dois fatores”.

De acordo com Chiavenato (2005) essa teoria formulada por Herzberg é denominada teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situações de trabalho. Para ele, esses dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas. Conforme essa teoria, Fatores higiênicos - são também denominados fatores extrínsecos ou ambientais que vem de fora, estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange todas as restrições na qual cada um desempenha o seu trabalho. Fatores motivacionais - são denominados de intrínsecos também por que estão relacionados com o conteúdo do cargo de cada um e com a natureza de suas execuções. A característica mais importante observada dos fatores motivacionais é que, quando são bons, elevam a satisfação das pessoas no seu trabalho. Já quando é ao contrário essa satisfação não existe.

Diante desse contexto Robbins (2002) explica que, segundo essa teoria, os fatores intrínsecos são associados com a satisfação com o trabalho. Enquanto os fatores extrínsecos são relacionados com a insatisfação.

As necessidades motivacionais podem estar atreladas a vários fatores intrínsecos ou extrínsecos. As organizações que estão preocupadas com seus funcionários já estão compreendendo que além dos salários, outros benefícios se fazem necessários para que o trabalhador satisfaça suas necessidades.

Ainda de acordo com os dois fatores desenvolvidos para a motivação no trabalho, os fatores higiênicos são insatisfacientes e fatores motivacionais são satisfacientes. Os fatores higiênicos ou insatisfacientes estão relacionados com o ambiente de trabalho, isto é, salário, relacionamento entre os colegas, clima

organizacional, tipos de chefia ou supervisores, condições físicas, política da organização, benefícios etc. Nas empresas em que este fator é considerado ótimo, os funcionários ficam prevenidos contra a insatisfação, contudo, até um determinado tempo, porque não se consegue elevar a satisfação para sempre e, quando precários, ficam insatisfeitos.

Segundo o autor, os fatores causais da satisfação no trabalho são independentes e diferentes daqueles que causam a insatisfação. Logo, se o gestor promover fatores que levam à satisfação, não significa que estará eliminando a insatisfação. Do mesmo modo, se suprimir os fatores insatisfacientes, não estará necessariamente motivando os funcionários no seu trabalho.

Chiavenato (2005) acrescenta que para proporcionar a motivação no trabalho, o cargo deve ser planejado de forma flexível e desafiante, para incentivar e acompanhar o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo na organização. Esse é um dos fatores importantes que contribui no desempenho profissional. Proporcionando satisfação e motivação nos servidores, e assim, enriquecendo o cargo e aumentando a produtividade e a satisfação do funcionário.

Para Herzberg (1997), o enriquecimento do cargo é a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois este enriquecimento oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário. É uma proposição que não deve ser implantada de uma só vez, e sim de forma contínua. As mudanças iniciais devem durar um período bastante longo e devem impulsionar o cargo para cima, até o nível do desafio da habilidade contratada. Os que têm habilidade ainda maior poderão demonstrar melhor esta habilidade e conseguirão promoções para postos mais elevados.

Portanto de acordo com esses estudos as maiores contribuições da Teoria dos dois Fatores para a compreensão da motivação para o trabalho foram: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realização e planejamento de seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada sobre papel da remuneração sobre a motivação para trabalho.

Já a Teoria da Expectativa, formulada por Vroom, surgiu em 1964. Para o autor, o homem é possuidor de desejos e crenças e é capaz de atuar antecipadamente sobre os eventos de sua vida, despendendo o esforço necessário na direção certa para atingir os seus objetivos. Nessa medida, o comportamento do homem no trabalho é passível de explicação (CASADO, 2002).

Na Teoria da Expectativa, a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado. A atração que este resultado exerce sobre o indivíduo influencia suas ações (ROBBINS, 2006).

Convém lembrar, que a principal teoria que relaciona as recompensas com a motivação é a Teoria da Expectativa, Ela explica que a motivação de uma pessoa depende do produto entre a expectativa, a instrumentalidade e a valência. Nela, a expectativa é a percepção de que o esforço empregado em uma tarefa conduzirá ao desempenho desejado; a instrumentalidade é a percepção de que o desempenho conduzirá a uma recompensa e a valência é o valor que a pessoa atribui à recompensa recebida. A teoria da motivação das expectativas tenta explicar o comportamento em termos das metas do indivíduo e de suas expectativas de alcançá-las.

Mais recentemente, a motivação vem sendo associada ao sentido que as pessoas atribuem ao trabalho realizado. A motivação só passou a ser um tópico estudado na administração quando o sentido do próprio trabalho desapareceu, devido a sua crescente divisão e fragmentação (SIEVERS, 1990).

Portanto a motivação é uma área muito importante para ser estudada. Pois diante dos problemas administrativos o desafio dos gestores é, então, entender o sentido que

cada um atribui ao trabalho realizado. Todo dinheiro gasto para tentar motivar os empregados seria poupado se os administradores evitassem desmotivá-los, pois as pessoas já vêm motivadas para o trabalho.

O caminho da desmotivação é traçado pela negligência e falta de consideração do administrador. Inicialmente o empregado fica confuso o que o leva à irritação e à esperança subconsciente. Isso o conduz à desilusão e daí à falta de cooperação. Ao chegar ao nível da desmotivação, ou o empregado deixa a empresa ou se acomoda a um padrão mínimo de trabalho, que resulta na queda de produtividade.

Contudo uma solução para se evitar a rota da desmotivação é empoderar as pessoas. Isso significa criar condições para sustentação do tripé formado pelo conhecimento, pela experiência e pela motivação. Não é possível criar comprometimento na equipe quando todas as decisões são concentradas no topo da hierarquia. Porém, o grande equívoco do empoderamento é o gerente dar o poder às pessoas, pois dessa maneira ele continua a controlar a situação. A chave da questão é liberar o poder inerente às pessoas. A liderança inspiracional, competência que libera a motivação que os liderados já trazem dentro de si, seria capaz de despertar nas pessoas os mais altos níveis de motivação ao contrário das práticas burocráticas de comando e imposição (BERGAMINI, 2003).

Portanto as expectativas de uma pessoa são determinadas pelos seus motivos. Conforme tenham motivos relacionados à satisfação de necessidades básicas ou motivos mais relacionados à estima e a auto realização. Nesse caso é importante realçar que diferentes pessoas possuem diferentes fatores motivacionais e por isso buscam diferentes formas de satisfação e motivação. Vale ressaltar que é importante que os servidores estejam satisfeitos e motivados na realização do seu trabalho, pois assim dessa forma, tanto ganhara a organização quanto os próprios servidores.

2.2 Motivação no setor público

O mundo da administração vem passando por mudanças constantes nos últimos tempos. Tanto as organizações públicas quanto privadas têm se preocupado com as consequências dessas mudanças profundas, ocorridas com uma rapidez cada vez mais assustadora, causadas, principalmente, pela globalização. Uma dessas mudanças é o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que busca ampliar o acesso e a permanência na educação superior. A meta é dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em dez anos, a partir de 2008, e permitir o ingresso de 680 mil alunos a mais nos cursos de graduação.

As organizações, públicas ou privadas, são entidades que se apresentam com pessoas em busca de metas individuais e também coletivas, com o propósito de atingir os objetivos propostos, procurando alcançar a utilidade e benefícios a um custo mínimo. Dessa forma as organizações estão cada vez mais preocupadas e buscando meios para a satisfação e motivação de seus servidores. No entanto, sabe-se que a administração pública possui características muito distintas da administração de uma empresa privada. Levando em consideração essas peculiaridades, faz-se necessário um estudo um pouco mais detalhado sobre o assunto, a fim de que se compreenda de forma clara, como se dão as relações de trabalho na esfera pública.

Assim, para entender as características entre o setor público e o privado, pode-se conceituar Administração Pública, que tanto pode designar pessoas e órgãos governamentais como a atividade administrativa em si mesma, além da ciência que estuda as particularidades envolvidas na administração no âmbito público, como a

gestão de bens e interesses qualificados da comunidade, no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo as regras do direito e da moral, tendo em vista o bem comum.

Diante desse contexto a administração pública vem buscando a satisfação do cidadão e usuário dos serviços públicos, voltada para resultados e eficácia organizacional, para isso é fundamental que os servidores que dão sustentação ao setor público estejam comprometidos e motivados. Por isso ao longo das últimas décadas, estudos têm sido feitos sobre indivíduos em ambientes organizacionais, tentando descobrir o que motiva e faz uma pessoa ter satisfação no trabalho.

Segundo Kotler (2005), as empresas públicas precisam ser organizadas e planejadas com foco na satisfação e atendimento dos clientes, precisam também estar voltadas, para realizar o seu trabalho com eficiência, com um melhor atendimento, superando as expectativas do cliente, atendendo com total qualidade. Neste caso, compreendem que nos setores públicos precisam de estrutura tecnológica adequada, melhor planejamentos, melhores instalações físicas para o servidor, pessoas deficientes ou em casos especiais, oferecendo a população também um ambiente melhor e com um serviço de qualidade. E para isso ser alcançado é preciso que os servidores também estejam satisfeitos e motivados no seu trabalho, aumentando assim o seu desempenho profissional dentro da organização.

Portanto para que isso aconteça, para apresentar um serviço de qualidade, as instituições públicas têm por obrigação oferecer bens e serviços públicos de qualidade à sociedade. E para isso é preciso que os funcionários estejam satisfeitos e motivados e focados no desempenho do seu trabalho, pois é através desse aspecto que a organização publica vai obter total sucesso, oferecendo a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários que hoje são aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública (SCHIKMANN, 2010).

Para isto, é necessário que seus funcionários estejam dispostos a realizar suas atividades da forma mais motivada. Essa visão vem do entendimento de que o funcionário público é estratégico para a administração pública.

As pesquisas sobre tais assuntos são muitas. Quando se começa a abordar motivação em um ambiente de trabalho, é geralmente porque se enfrenta uma desmobilização e uma perda de sentido no universo em questão. E neste contexto que se passou a analisar as particularidades do trabalho no setor público para que os empregados venham a ser novamente motivados. E a esse respeito sabe-se que um dos principais fatores que motiva as pessoas no setor público é a estabilidade.

Conforme Maximiano (2008), podemos notar dentro de uma organização vários aspectos sobre a motivação e podemos afirmar que a motivação nos setores públicos é considerada a satisfação pela estabilidade, ambiente adequado, local de trabalho limpo e com higiene, promoção, condições físicas dentro do trabalho, reconhecimento profissional, crescimento e o respeito interno e externo em seu trabalho, onde é preciso introduzir fatores motivacionais que agregam para a prática de realizações profissionais e pessoais deste funcionário público. Esses são alguns dos aspectos importantes e necessários para o sucesso da relação entre a organização e os servidores públicos.

Diante desse contexto, a organização pública precisa introduzir os fatores motivacionais para atender as necessidades que motivam o ser humano, pois este realiza um comportamento desejado, executa seu cargo de uma maneira positiva. Dentro dos setores públicos, as pessoas sentem-se seguras quando se cria um grupo de trabalho, equipes, condições sociais para o servidor público e entre outras realizações pessoais.

2.3 O servidor público e a importância da motivação e satisfação profissional

Ao longo destes últimos anos acentuaram-se as discussões sobre a qualidade dos serviços prestados pelos funcionários públicos municipais, estaduais e federais e as despesas deles decorrentes, custeados com os recursos pagos pela sociedade contribuinte, incluídos os próprios servidores públicos. O resultado deste caloroso debate tem sido a equivocada imputação de uma responsabilidade especial aos servidores públicos, pelas dificuldades pelas quais passa a sociedade brasileira, injusta e constantemente divulgada de forma generalizada, aleatória e confusa a toda sociedade.

A função do servidor público é prestar serviço, atribuindo suas funções com total transparência, competência e seriedade, não se envolver com coisas ilícitas, mas servindo os interesses da coletividade e sem prejudicar a qualquer que seja o motivo particular.

Desta forma, a importância da motivação nos agentes administrativos gera a criação de um bom relacionamento com o contribuinte, pois é um ponto chave para um atendimento de qualidade, valorizando também o servidor público em suas atribuições.

Conceituando serviço público, Kohama (2003, p. 21) considera-o “como um conjunto de atividades e bens que são exercidos ou colocados à disposição da coletividade, visando abranger e proporcionar o maior grau de bem-estar social ou da prosperidade pública”.

Os serviços públicos possuem hoje um papel determinante em todos os países industrializados interessar-se pela motivação para o trabalho dos empregados do serviço público envolve interrogar-se sobre a questão do mal-estar profissional que se observa nos dias de hoje em grande número de serviços públicos aqui e no mundo inteiro. O mal-estar dos funcionários, dentre outros fenômenos relacionados ao trabalhar no setor público.

No serviço público, sempre são questionados os diversos métodos utilizados que poderiam ser simplificados ao serem feitos, mas que, no entanto são desempenhados da forma mais categórica possível, uma vez que em um único processo, na maioria das vezes, demora dias a ser resolvido e sempre depende de outras pessoas para ser realizado.

Segundo Kohama (2003), para a organização pública alcançar os seus objetivos, é preciso saber que a qualidade do serviço público é muito importante para o atendimento e satisfação da sociedade em geral, precisa ser bem organizado com a finalidade de harmonizar sua atividade, de forma que atinja o objetivo que é de promover e satisfazer à prosperidade pública, ou seja, o bem comum da sociedade. A organização precisa saber que para esse objetivo ser alcançado é necessário manter uma boa relação com seus clientes.

Entretanto o que se vê é o contrário, o serviço público não tem cumprido com um dos seus objetivos que é a satisfação do cidadão, que espera do serviço público um atendimento de qualidade e eficaz, muitas das vezes o que acontece é o oposto, descumprindo com a finalidade do serviço público. Infelizmente, o atendimento de alguns funcionários públicos deixa a desejar, não há respeito com o cidadão, que se submete a esse serviço mesmo de péssima qualidade pela falta de condições de procurar o setor privado.

No entanto vale ressaltar que a desmotivação dos servidores públicos não se dá por acaso, existem diversos fatores que levam os mesmos a não prestarem um serviço de qualidade à sociedade, que por outro lado tem sua parcela de culpa, por não entender as dificuldades enfrentadas pelo servidor público.

De acordo com Carvalho (2006), dentro das organizações públicas, existem vários fatores internos e externos capazes de desmotivar os servidores públicos,

principalmente aqueles servidores de algumas áreas insatisfeitos e desmotivados com a organização, aqueles que não contam com plano de carreira bem definida, como:

- a cultura egocêntrica daqueles que sempre julgam que o salário está abaixo do ideal e, por isso, atendem mal o público;
- a estabilidade, que é conferida exatamente para garantir uma prestação de serviço igualitária e com qualidade, mas acaba fazendo com que o servidor se acomode e pior, atenda o cidadão como se estivesse lhe fazendo um favor;
- a constatação de que muitas decisões políticas superam as decisões técnicas e os fartos exemplos de corrupção também desmotivam os servidores;
- a inevitável convivência com servidores mais antigos desmotivados que passam metade de suas vidas reclamando do serviço, mas que por comodismo ou incompetência não o deixam;
- a ideia popular de que o servidor público não gosta muito de trabalhar também acaba sendo um fator que o desmotiva cada vez mais;
- a falta de pessoal e de meios para atender a demanda que cresce a cada dia;
- a nítida falta de comprometimento com o trabalho público por parte de vários chefes que não estabelecem objetivos e metas para os administrados e exigem resultados de acordo com os interesses do momento;
- a percepção inequívoca de que, às vezes, o serviço público é usado com fim eleitoral também tira a satisfação de qualquer atividade.

Ainda segundo o autor, o cultivo da motivação no serviço público exige programas permanentes que conscientizem cada servidor de que:

- ser remunerado para facilitar a vida do próximo é um privilégio e, em última análise, esta é a razão de sua atividade;
- para cada usuário do serviço público o seu problema é o mais grave;
- cada um deles representa o serviço público como um todo;
- a imagem do funcionalismo público pode e deve ser melhorada, a partir da excelência no atendimento a cada cidadão e do entusiasmo de cada servidor;
- em seu próprio benefício, deve manter o entusiasmo do início da carreira, não se deixando contaminar pelos pessimistas de plantão.

Dessa forma, conforme Carvalho (2006) a organização pública deve preocupar-se em saber que o serviço público é o que o poder público oferece a seu povo, sendo assim é fundamental que cada servidor público esteja satisfeito e motivado no desempenho da sua função oferecendo um serviço eficiente, naquilo que couber, e seja preparado para atender às expectativas da sociedade para a qual presta serviço. Neste sentido, a nova administração pública da organização devesse procurar adotar novos processos para assim oferecer a sociedade resultados semelhantes àqueles que ele obtém da iniciativa privada. Por outro lado, é preciso que cada servidor público saiba valorizar e perceber a relevância de seu trabalho, independentemente da remuneração e do reconhecimento alheio. Enfim, feliz da comunidade que conta com servidores públicos motivado e que têm orgulho em servi-la.

Sabendo que a motivação é essencial para o sucesso de qualquer atividade humana, o grande desafio é fazer com que as pessoas mantenham ao longo do tempo o

mesmo entusiasmo que apresentam ao ingressar em cada serviço e, quando se trata do serviço público, o desafio é ainda maior.

Segundo Carvalho (2006) apesar de muito valiosa, a motivação é frágil e sua única fonte é a própria pessoa que sofre influência direta do meio, portanto, quando o ambiente de trabalho não é saudável é praticamente impossível manter a motivação de seus integrantes e, infelizmente, esta é a realidade de vários setores do serviço público municipal, estadual e federal.

Diante desse cenário, torna-se essencial repensar e reavaliar o sistema de motivação dos servidores públicos brasileiros. Não resta dúvida de que o principal fator motivacional está intimamente relacionado com o sentido de missão do servidor, uma vez que a atividade do setor público está diretamente voltada para o interesse público e o bem comum. Assim sendo, analisar-se-ão três importantes teorias de motivação a fim de identificar a suas aplicações e contribuições à gestão de pessoas e para a satisfação e motivação dos servidores na esfera pública.

3 METODOLOGIA

O presente artigo teve como objetivo fazer uma análise de como se encontra o nível de satisfação e motivação dos servidores da Universidade Federal do Piauí – UFPI, *Campus* Senador Helvídio Nunes de Barros – Picos (PI).

A metodologia escolhida foi a pesquisa qualitativa. Esse tipo de pesquisa trata-se de uma pesquisa exploratória que para Gil (1999), procura trabalhar o fenômeno humano da motivação nas organizações, objetivando dentre outras coisas, identificar as condições organizacionais capazes de motivar e desmotivar os funcionários nas organizações. Nesse tipo de pesquisa o objetivo é proporcionar uma familiaridade com o problema deixando-o mais clara ao ponto de construir hipóteses. Diz-se que estas pesquisas têm como objetivo principal o aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta intuitiva. É preciso um planejamento bastante flexível, de modo que crie uma possibilidade dos aspectos relativos aos fatos estudados.

A técnica de coleta de dados adotada foi a entrevista, por meio de um roteiro estruturado. De acordo com Gil (1999) a entrevista é um método bastante adequado para ser usado na obtenção das informações necessárias e da coleta de dados, e para entender o comportamento e pensamento das pessoas, de modo, a saber, o que elas desejam, pensam, esperam e entender os seus principais motivos acerca de sua satisfação e motivação na organização.

As entrevistas foram realizadas presencialmente em três coordenações da referida Universidade, com 8 dos 9 servidores, pois um deles se encontrava de férias. A escolha dessas coordenações se deu em função do número de funcionários e da acessibilidade. Para manter o sigilo das entrevistas, optou-se por não divulgar a identidade dos funcionários. Para isso foram utilizados códigos que os identifiquem em cada depoimento no capítulo de resultados a seguir. Entrevistado (E). Coordenação (C).

Para analisar os dados, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo. Pois Segundo Chizzotti (2001) a análise de conteúdo é um método de tratamento e análise de informações, colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. Por isso as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, respeitando a terminologia utilizada pelos entrevistados, e a seguir foram submetidas à análise de conteúdo. Após a leitura e familiarização com o conteúdo das entrevistas, foram definidas três categorias de análise (dispostas no capítulo a seguir), que serviram de

suporte para a análise da percepção dos entrevistados, que fizeram seus relatos a respeito da satisfação e motivação profissional na instituição estudada.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

4.1 Ambiente físico e condições de segurança e higiene no trabalho

Nesta seção faz-se uma abordagem relacionada ao ambiente físico e aos equipamentos de trabalho oferecidos pela Universidade Federal do Piauí para os servidores selecionados. Nesse propósito de procurar saber o índice da satisfação em relação a esse questionamento, logo de início se verificou que a maioria dos funcionários relatou que os equipamentos e o ambiente físico não estão adequadamente estruturados para a realização das atividades. Entre esses servidores que não estão satisfeitos em função dos equipamentos não funcionarem adequadamente, os entrevistados E1C1 e E2C1 que ressaltaram:

Não, precisa haver uma melhoria principalmente nos seus aspectos, no físico, uma melhor estrutura e equipamentos também a gente precisa dar uma melhorada porque os problemas são constates. Impressoras, computadores e internet (E1C1).

Enfrentamos certas restrições alguns problemas com equipamentos, a falta de equipamentos, mas que aos poucos vão sendo solucionadas. Não é uma coisa satisfatória, podia melhorar (E2C1).

Conforme relato dos entrevistados, percebe-se que a instituição está precisando oferecer uma melhor estrutura de trabalho, com novos equipamentos, principalmente aqueles ligados à tecnologia, como é o caso dos computadores e especialmente a internet, que é muito lenta, necessitando assim, a implantação de uma rede de internet mais avançada e mais rápida, suprimindo assim as necessidades tanto dos servidores quanto de professores e alunos. Essas informações são reforçadas por Kotler (2005), que relata que as instituições públicas precisam ser organizadas e planejadas com foco na satisfação. Neste caso, compreende-se que as instituições públicas precisam de estrutura tecnológica adequada, melhor planejamento e melhores instalações físicas para o servidor, oferecendo à população também um ambiente melhor e com um serviço de qualidade, como por exemplo, acesso para pessoas deficientes e/ou especiais.

Embora a maioria dos entrevistados reclamasse da estrutura, houve uma discordância de outros servidores que afirmaram que o ambiente físico e os equipamentos estão adequados, como é o caso do entrevistado E1C2, que relatou que atualmente os equipamentos estão adequados. Assim diante dessa análise, vemos que houve discordâncias entre os entrevistados. Enquanto uns afirmaram estão satisfeitos em relação a essa questão, e que o ambiente físico e os equipamentos estão adequados, outra parte dos entrevistados relatou que não, que os equipamentos não estão adequados. Mas de maneira geral, o que se pôde perceber por meio de observação é que a maioria dos entrevistados está insatisfeita em relação aos equipamentos.

Logo em seguida, foi investigado se as condições de higiene e segurança no trabalho eram adequadas para os servidores. Diante dessa questão, logo se percebeu que a maioria dos entrevistados respondeu que estão satisfeitos com tais elementos, como relatam o entrevistado E3C1 e também o entrevistado E1C2, afirmando que estão satisfeitos sim.

Embora, de maneira geral, a maioria dos entrevistados esteja satisfeita quanto a essa questão, mais uma vez uma minoria discordou da satisfação. Como podemos perceber no dia a dia da Universidade, a segurança não está muito adequada, pois já houve casos de furtos dentro da própria instituição.

4.2 Programas motivacionais e satisfação dos servidores

Nessa categoria de análise, procurou-se levantar informações que estivessem relacionadas com os programas de qualificação dos servidores (treinamento, incentivo para pós-graduação, cursos, entre outros). Sobre a existência desses programas na instituição, nota-se que existem, mas de maneira precária, como frisaram os entrevistados E1C1 e E2C2 e E2C1:

Tem, só que de forma bem tímida ainda, bem incipiente. Falta mais treinamento, programas que contemplem a todos. Mais treinamento (E1C1).

Não existe, não tenho nenhum conhecimento de programa ou treinamento para os servidores de nossa classe (E2C2).

Não que seja do meu conhecimento. Nunca tivemos algum tipo de treinamento, o que fazemos aqui, nós aprendemos na prática no dia a dia (E2C1).

A maioria dos entrevistados respondeu relatando que não existe nenhum programa de qualificação oferecido pela instituição, colocando que não tem nenhum conhecimento de programa ou treinamento para os servidores dessa classe e que o aprendizado acontece na prática no dia a dia. Ainda em resposta a esse questionamento, percebeu-se que a existência desses programas afeta diretamente outras questões, como a remuneração.

O nosso cargo tem incentivo a qualificação, o servidor que se qualifica tem um aumento na sua remuneração. Outro incentivo é a progressão por mérito, a cada um ano e meio o servidor é submetido a uma avaliação e de acordo com seu desempenho, se for aprovado ele ganha um aumento. Para situação atual do serviço público posso dizer que sim. Ascensão a cargos de confiança para os servidores que tiverem uma boa produtividade, um bom desempenho (E1C2).

O entrevistado E1C2 colocou que seu cargo tem incentivo a qualificação e que o servidor que se qualifica tem um aumento na sua remuneração, relatando ainda que outro incentivo é a progressão por mérito. A cada um ano e meio o servidor é submetido a uma avaliação e de acordo com seu desempenho, no qual, se for aprovado, ele ganha um aumento. Essa informação é reforçada de acordo com Chiavenato (2004) que diz que as organizações, na busca da qualidade e produtividade, precisam contar com pessoas motivadas e dispostas em seus postos de trabalho, devidamente recompensadas pelas atividades que executam. Os servidores precisam ser reconhecidos profissionalmente no seu trabalho, precisam receber a devida atenção por parte das organizações, pois assim as empresas vão dispor de pessoas motivadas e satisfeitas, melhorando o desempenho e aumentando a produtividade.

De acordo com o depoimento, percebe-se que alguns dos entrevistados se colocaram afirmando que se sentiam bem e satisfeitos em trabalhar na instituição, no entanto responderam que precisa haver ascensão aos cargos de confiança e também

mais estímulos por parte da própria estrutura governamental. De acordo com Herzberg (1997), o enriquecimento do cargo é a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois este enriquecimento oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário. E é uma proposição que não deve ser implantada de uma só vez, e sim de forma contínua. As mudanças iniciais devem durar um período bastante longo e devem impulsionar o cargo para cima, até o nível do desafio da habilidade contratada. Os que têm habilidade ainda maior poderão demonstrar melhor esta habilidade e conseguirão promoções para postos mais elevados.

Em seguida, questionou-se aos entrevistados se eles se sentiam estimulados em trabalhar na instituição, bem como se haviam sugestões a esse respeito. Alguns afirmaram que estão satisfeitos, como no caso do entrevistado E1C2.

Pra situação atual do serviço publico posso dizer que sim. Ascensão a cargos de confiança para os servidores que tiverem uma boa produtividade, um bom desempenho (E1C2).

No entanto, por outro lado, também houve as discordâncias por parte dos servidores que estão insatisfeitos com a falta de programas de qualificação e com a política da instituição. Foi o que explicou o entrevistado E2C2 relatando que estava insatisfeito, e sugerindo a implantação de programas de capacitação. Também ainda a esse respeito, o entrevistado E3C1 posicionou-se bem diante dessa questão:

Não. Trazer algum mestrado, para que a gente possa subir de nível, oferecessem uma turma só para os servidores (E3C1).

Dessa forma, o que pôde ser observado é que esses entrevistados demonstram insatisfação em relação a vários fatores, sobretudo falta de programas de incentivos e de motivação, afetando a execução das tarefas no setor de trabalho. Percebe-se, assim, o que compromete o clima de satisfação no setor publico, especialmente nesta instituição. Informações essas que reforça a opinião de Robbins (2002) sobre a teoria que os fatores intrínsecos são associados com a satisfação com o trabalho. Enquanto os fatores extrínsecos são relacionados com a insatisfação. Ainda sobre as sugestões dos programas, percebeu-se vários sendo os mais citados: palestras motivacionais, mais treinamentos, programas de capacitação, mestrado entre outros.

Outra questão levantada foi sobre a influência dos programas de qualificação na produtividade dos servidores. A esse respeito o entrevistado E1C2 relatou:

Com certeza, através deles é que o servidor se sente cada vez mais bem para trabalhar (E1C2).

Nessa seção, percebeu-se que todos os entrevistados foram unânimes em suas colocações, afirmando que os programas motivacionais influenciam na satisfação dos servidores, contribuindo assim para o aumento da produtividade da organização.

Ainda nessa seção, foi levantada outra questão. Sendo perguntado se os servidores sentiam-se valorizados na realização do trabalho. Nesse caso houve discordâncias de dois dos servidores, o E3C1, que relatou que socialmente poderia até ser, mais fora, do que aqui dentro, e do E2C1 que ressaltou; que em parte, mas não era um trabalho valorizado. Mas de modo geral, a maioria dos servidores confirmou que se sentiam valorizados assim como resalta o E1C1:

Sim, através dele a gente consegue melhorar o trabalho como um todo. Sim, me sento importante socialmente (E1C1).

Aqui nessa análise, o que pôde ser observado é que a maioria dos entrevistados demonstrou se sentirem valorizados e importantes, na realização do seu trabalho na instituição, esses servidores também relataram que se sentiam importantes socialmente.

4.3 Política salarial, benefícios e crescimento profissional.

Em relação às questões sobre a importância da política salarial da instituição e ainda se o salário era adequado às responsabilidades do cargo indagou-se sobre qual era o estado de satisfação dos servidores a respeito dessas políticas. Nesse caso o entrevistado E1C1 discordou e resume acreditando que a política salarial não seja injusto, mas que precisa ser melhorada e que vai até influenciar na motivação.

Mas em discordância ao relato do E1C1, todos os outros entrevistados afirmaram que não estão satisfeitos, relatando que a política salarial da instituição não é justa e não são adequadas às responsabilidades do cargo. Em resposta a essa questão o entrevistado E1C2 se posicionou:

Acho que poderia ser melhor, não só na minha instituição como nas outras. Poderia ser melhor no mundo de hoje ele deixa a desejar (E1C2).

Diante dessas considerações, pôde-se perceber que a política salarial oferecida pela instituição não é satisfatória para os servidores, como também não está adequada à responsabilidade do cargo desses servidores, precisando ser melhorada e ter uma maior atenção por parte da instituição, de acordo com essas colocações Herzberg (1997) é um teórico que estudou a motivação humana e que teceu observações sobre o salário e sua importância para o trabalhador. De acordo com ele, o salário poderia ser considerado um fator higiênico e não um fator satisfaciente, ou seja, era importante que o salário estivesse sendo oferecido para que o trabalhador atuasse, mas alterações do salário não seriam definidoras da motivação do trabalhador.

Já no questionamento sobre quais os benefícios oferecidos pela instituição e se esses benefícios satisfazem os servidores, perguntou-se ainda sobre as sugestões dos mesmos. Nesse propósito houve uma diversidade de sugestões, como o entrevistado E3C3, que relatou que gratificações e auxílios financeiros eram para poucos, e que nem todo mundo se beneficiava, afirmou ainda que a educação era a instituição que menos valorizava seus servidores. Sobre isso o entrevistado E1C1 ressalta:

Os benefícios são poucos, temos o auxílio alimentação que está bastante defasado, as gratificações no geral são poucas em números e valores bastante reduzidos. Dava pra melhorar o que agente tem no caso o auxílio alimentação poderia aumentar o seu valor (E1C1).

Nesse propósito, notou-se que existem poucos benefícios oferecidos pela instituição para os servidores, sendo demonstrado o desejo e sugestões dos entrevistados em obter vários benefícios que poderia ser oferecidos e ajudaria e influenciaria na satisfação e motivação dos mesmos, entre esses benefícios que já existem estão: auxílio alimentação, plano de saúde, já quanto aos que estão faltando e que foram sugeridos estão: auxílio creche, programa de capacitação e outras gratificações.

Outro fator que foi abordado, diz respeito às oportunidades para o crescimento tanto pessoal quanto profissional oferecido pela instituição, nesse caso também houve discordâncias, enquanto alguns dos entrevistados relataram que a instituição não

oferecia oportunidade. Como colocou o entrevistado E3C1 relatando que no caso deles não tinha oportunidade de crescimento, afirmando que entravam com um cargo e saíam com o mesmo cargo. Já a outra parte dos entrevistados afirmou que tinham oportunidades, assim o entrevistado E2C1 se posicionou:

Acredito que sim, temos a oportunidade de mestrado, doutorado que com isso o servidor pode ir mudando de nível (E2C1).

De acordo com essas considerações, pôde-se perceber que os entrevistados ficaram divididos em relação às oportunidades de crescimento, enquanto uma parte discordou negando a outra parte afirmou relatando que tem oportunidade de mestrado, doutorado e outras. A esse respeito Morgan (1996) analisou a teoria de Maslow, observando e comprovando que no ambiente da administração é importante oferecer a possibilidade de motivar os empregados através de necessidades de “nível mais alto”. Percebemos assim as oportunidades de crescimento influencia na motivação dos servidores.

4.4 Principais problemas e dificuldades enfrentados pelos servidores

Nessa seção foram abordados questões a respeito dos principais problemas e dificuldades enfrentados pelos funcionários dentro da instituição. Diante desse questionamento foram relatados detalhadamente cada um desses problemas estando relacionados a falta de comunicação e qualidade, a burocracia, os recursos e a estrutura do setor de trabalho. E assim as respostas dos entrevistados foram citadas através dos seguintes relatos, como a dos entrevistados E1C3 e E2C3, que ressaltaram a falta de recursos como o acesso da internet, pois sem ela não conseguem desempenhar com êxito boa parte do trabalho. Ainda a esse respeito o entrevistado E1C1 ressalta:

As principais dificuldades estão relacionadas à estrutura. Melhorar a estrutura, ampliar o espaço, para que possa prestar um atendimento de qualidade e também a internet que é de baixa qualidade e aumentar o numero de servidores (E1C1).

Diante dessa consideração, esses problemas também são confirmados pelo entrevistado E2C1, que ressalta que falta comunicação e que às vezes falta informação adequada para atender a comunidade acadêmica. Nesse sentido outro relato é feito pelo entrevistado E3C3, que se posicionou confirmando que um dos maiores problema da instituição realmente é a internet, já o entrevistado E2C2 também concorda relatando que a internet do campus deixa a desejar, o que causa algumas dificuldades no dia a dia. E que poderia haver um investimento maior na área de tecnologia. Ainda conforme essas afirmações, os entrevistados E3C1 e E1C2 se posicionaram e relataram:

Tem a questão do físico e também a questão da informação que não chega de Teresina de forma adequada e acaba dificultando o atendimento aos alunos (E3C1)

A principal é a questão da burocracia, a tramitação de alguns processos poderiam ser otimizados e a mentalidade de algumas pessoas que são detentoras do maior poder de decisão, poderia ter uma renovação de idéias (E1C2).

De acordo com essas considerações, podemos perceber que todos os entrevistados foram unânimes e falaram que existem sim, vários problemas e dificuldades enfrentados pelos servidores. E conforme pudemos perceber nesses trechos existe uma diversidade de problemas, principalmente aqueles relacionados ao ambiente físico, ampliação e estrutura da instituição, além da burocracia, que segundo um dos entrevistados, é a principal questão. Assim de acordo com os reforços de Kotler (2005), que afirmando que as instituições públicas precisam ser organizadas e planejadas com foco na satisfação. Neste caso, compreendem que nos setores públicos precisam de estrutura tecnológica adequada, melhor planejamento e melhores instalações físicas para o servidor.

Analisando esses fatores percebe-se também que falta um processo de informação e comunicação adequada entre os servidores dificultando assim o trabalho desses servidores para atender os docentes e com isso faltando um atendimento de qualidade. Ainda foram citados problemas sobre a falta de recursos, principalmente aqueles relacionados à tecnologia. Sobretudo a internet que foi vista como uma das maiores dificuldades.

Portanto já em relação à forma dessas dificuldades serem resolvidas, podemos perceber que alguns dos entrevistados relataram que poderia haver um investimento maior na área da tecnologia, e também um aumento no número dos servidores. Enfim são muitos os problemas que foram relatados pelos os entrevistados e que precisam ser resolvidos dentro da instituição, para que os servidores possam trabalhar motivados e satisfeitos e assim prestar um atendimento de qualidade a toda comunidade acadêmica.

Em seguida, passou-se para a próxima questão analítica relacionada a se os servidores sofriam algum tipo de preconceito em relação as suas atividades. Diante dessa pergunta todos os entrevistados foram unânimes afirmando que não sofriam nenhum tipo de preconceito.

Assim, para finalizar esses questionamentos e análises, foi perguntado aos servidores, se já houve conflitos dentro da instituição, nessa questão houve discordâncias, metade dos entrevistados relataram que não houve nenhum conflito, enquanto que a outra metade ressaltou afirmando que já houve conflitos, mesmo que sendo de pequenas proporções, como coloca o entrevistado E1C2, confirmando que de grande proporção não só houve pequenos, e também o entrevistado E2C1 que ressaltou afirmando que não, apenas atritos irrelevantes, nada de grave. E por fim, analisando essa questão, pode-se verificar que houve discordância entre os entrevistados.

De modo geral, percebe-se, que poucos fatores causam satisfação e motivação profissional no setor de trabalho dos entrevistados, por outro lado, percebe-se que há vários fatores que indicam um elevado grau de insatisfação e desmotivação para os servidores.

Portanto verifica-se que existem muitos problemas no setor público, principalmente nessa instituição, que precisam ser resolvidos, para que, assim, os servidores possam prestar um serviço de qualidade para sociedade. E para isso é preciso que os funcionários estejam satisfeitos e motivados e focados no desempenho do seu trabalho, pois é através desse aspecto que a organização pública vai obter total sucesso, oferecendo a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários que hoje são aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública (SCHIKMANN, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar que fatores organizacionais influenciam na satisfação e motivação profissional dos servidores administrativos da Universidade Federal do Piauí – UFPI, Campus Senador Helvídio Nunes de Barros – Picos (PI). Assim para atingir esse objetivo, foi feita uma pesquisa minuciosa e empírica a fim de entender melhor e de forma profunda esse tema.

Trabalhar com os temas satisfação e motivação no trabalho são um desafio importante, tendo em vista as nuances e complexidades envolvidas com o tema. Para estudar o comportamento humano é preciso, apesar de todo o rigor e critério que devem estar presentes em qualquer pesquisa, ter em conta que este é um espaço para a subjetividade. Assim por meio desse estudo de caso, propusemos uma reflexão sobre esse tema. Para tanto, buscamos nos aprofundar nos conceitos da motivação e seus fatores, com o intuito de averiguar quais as possíveis contribuições desses fatores para a satisfação dos funcionários, especificamente, no setor público.

Feitas estas considerações, a respeito da satisfação os resultados obtidos na pesquisa apontam que os fatores motivadores mais elevados foram aqueles que dizem respeito da estabilidade e às condições de segurança e higiene. Já em relação à insatisfação no trabalho, para os servidores entrevistados, os que mais causam insatisfação foram à falta de programas motivacionais, programas de treinamentos, de recursos, o ambiente físico, a política salarial e a falta de uma comunicação adequada.

Os resultados dessa pesquisa mostraram que existem muitos fatores que interferem na motivação dos servidores públicos pesquisados, mas a maior influência que esses servidores têm para trabalhar depende dos fatores higiênicos e motivacionais, que estão relacionados à estabilidade, ao ambiente físico, aos salários, aos programas motivacionais e aos benefícios.

De modo geral, sabemos que o conjunto dos resultados obtidos a partir das entrevistas indica que no setor público os servidores continua enfrentando problemas e dificuldades em relação à satisfação e motivação, dessa maneira percebemos que o desempenho dos recursos humanos está sendo afetado pela inexistência de práticas de gestão de recursos humanos, e por isso, novas políticas precisam ser adotadas, não apenas na teoria, mas na prática organizacional.

Dessa forma, sabendo que os temas satisfação e motivação são fundamentais, para a gestão de pessoas no setor privado, nesse propósito esta pesquisa, sugere maior compreensão sobre gestão de pessoas no setor público, mostrando que a mesma não pode continuar com os mesmos métodos tradicionais, sendo imprescindível uma gestão voltada para propiciar um clima de satisfação para os servidores. Assim, ela estimula a reflexão e maiores estudos sobre mecanismos atuais que são comumente utilizados pelas empresas privadas, mas que possam ser também redimensionados para a gestão de pessoas no setor público.

Portanto, para concluir, acredita-se que este artigo poderá contribuir com algum esclarecimento a respeito desse tema. Mas ressalta-se a importância e necessidades de novas pesquisas que possam ampliar os conhecimentos sobre satisfação e motivação no serviço público e que permitam melhorar e avaliar como está a relação entre os servidores e a administração no setor público.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. ERA executivo, 2003.
- CARVALHO, A. **Gotas de Inteligência: Fortalecendo o potencial humano**. São Paulo: Livro Pleno, 2006.
- CASADO, T. **A motivação e o trabalho**. In. M. T. L. Fleury (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. (7a ed.). Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 5ª reimpressão, 2005.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**; 5. Ed. São Paulo: Cortez; (Biblioteca da educação. Série 1. Escola; v. 16). P. 51 – 59; 77 – 106. 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERZBERG, F. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários**. In VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio do Janeiro: Elsevier, 1997.
- KOHAMA, H. **Contabilidade pública**. São Paulo: Atlas, 2003.
- KOTLER, P. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas. Tradução de: Images of organization, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. (11a Ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- SIEVERS, B. **Além do sucedâneo da motivação**. Revista de administração de empresas, 30(1), 5-16, 1990.
- SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. **ENAP**, p.9-28, 2010

TARTARINI, D. **Mentalidade de serviço: uma intervenção na administração pública**. In: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JR, João Benjamim (org.). **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

1. Há quanto tempo você presta serviço nessa instituição?
2. Qual seu setor atual e suas atividades? Você já atuou em quais setores na instituição?
3. Você conhece os objetivos do seu setor de trabalho?
4. Você se sente valorizado pelo trabalho que realiza? Se sente importante socialmente pela função profissional que exerce?
5. Existem programas motivacionais nesta instituição? Quais? (treinamento, incentivo para pós-graduação, qualificação)
6. Você está satisfeito com estes programas motivacionais? Que sugestões de programas você apontaria?
7. Os programas motivacionais influenciam na produtividade dos servidores?
8. A política salarial da Instituição é justa e satisfatória?
9. Você considera seu salário adequado às responsabilidades do seu cargo?
10. Quais os benefícios oferecidos pela Instituição? (gratificações, auxílios financeiros) Esses benefícios satisfazem suas necessidades? Que outros benefícios você sugeriria?
11. A Instituição oferece oportunidades para o crescimento pessoal e profissional?
12. O ambiente físico e os equipamentos oferecidos pela instituição estão adequados à realização de suas atividades?
13. As condições de segurança e higiene são adequadas?
14. Quais as principais dificuldades que você enfrenta no dia-a-dia do seu trabalho? De que forma essas dificuldades poderiam ser resolvidas?
15. Você sofre algum tipo de preconceito em relação à sua atividade?
16. Já houve conflitos no seu setor de trabalho?



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA
“JOSÉ ALBANO DE MACEDO”**

Identificação do Tipo de Documento

- () Tese
 () Dissertação
 () Monografia
 Artigo

Eu, Adão Raimundo de Sousa,
 autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de
 02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar,
 gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação
Satisfação e motivação profissional: um es-
 tudo de caso com servidores da UFPI
 de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título
 de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 25 de Maio de 20 18

Adão Raimundo de Sousa
 Assinatura

 Assinatura