



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
COORDENAÇÃO DO CURSO DE BACHARELADO
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MARA ANTONIA BORGES DA GAMA
MARIA DO SOCORRO MONTEIRO TEIXEIRA
RILDA MARIA VIEIRA PEREIRA

**MOTIVAÇÃO NO FUNCIONALISMO PÚBLICO FEDERAL: um estudo exploratório
na Universidade Federal do Amapá - UNIFAP**

Orientador: Professor Doutor Alexandre Galindo

Macapá-AP

2017



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
COORDENAÇÃO DO CURSO DE BACHARELADO
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RESUMO

Atualmente a motivação vem ganhando espaço quando relacionada ao ambiente organizacional. Tendo em vista a influência e os impactos que ela pode provocar no comportamento do ser humano. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo traçar um olhar exploratório sobre a identificação do perfil motivacional dos servidores técnicos das Pró-Reitorias da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP. Para embasar o artigo, a pesquisa tem como referencial teórico as Teorias de Maslow (Hierarquia das Necessidades Humanas) e de Herzberg (Teoria dos Dois Fatores), além da contribuição de autores como Chiavenato, Drucker, Marras e Bergamini. Nesse contexto, os dados foram coletados através de questionário de 13 afirmações baseada na Teoria de Herzberg, a qual analisou os fatores motivacionais e higiênicos, sendo os higiênicos relacionados as condições físicas e ao ambiente de trabalho, e os motivacionais, são intrínsecos, consiste na realização do indivíduo.

Palavras-chave: Motivação. Teoria motivacional. Satisfação.

1 INTRODUÇÃO

A organização é composta por pessoas que buscam atingir um objetivo comum. Por outro lado, o planejamento inclui a definição de objetivos estratégicos e o desenvolvimento de um plano para coordenar as atividades, liderança, bem como a motivação dos funcionários e a direção dos trabalhos de pessoas. O Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que o indivíduo, grupo e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, trata de uma área de especialidade como um corpo comum do conhecimento. Ele estuda três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduo, grupo e estrutura. Nesse sentido, o comportamento implica conhecimento obtido para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente. Também inclui tópicos básicos como: motivação, comportamento e poder de liderança.

A justificativa deste esforço exploratório de estudo, se dá pelo fato da motivação ser um conjunto de necessidade que determina a forma de agir de um indivíduo, ou seja, motivo que faz com que as pessoas executem ações. A motivação também é um elemento que deve estar presente no serviço público, e no caso, nas universidades, que atua no desenvolvimento e crescimento da sociedade através do ensino e extensão. A Universidade Federal do Amapá – UNIFAP não foge a esta regra, já que possui aproximadamente 1000 servidores; sua estrutura organizacional compreende órgãos e setores-meios e setores fins que trabalham em conjunto e que estão interligados. Dessa forma pode se justificar a pesquisa pelo aspecto estratégico em que se encontram essas áreas dentro da instituição.

A importância deste tema está relacionada com a influência dos aspectos motivacionais para uma ambiência que promova a satisfação dos empregados em seu trabalho e, concomitantemente, dispostos a dar o seu melhor em prol da instituição. Baseado nesta premissa, o objetivo Geral da pesquisa é identificar os Perfis Motivacionais existentes nas Pró-Reitorias Meio da UNIFAP, utilizando como referência a Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg). Logo, os objetivos específicos buscam dissertar sobre o perfil envolvendo um olhar sob os fatores motivacionais e higiênicos relacionados com a atuação dos servidores das Pró-Reitorias Meio da UNIFAP em sua ambiência de trabalho, bem como abordar a importância da motivação no ambiente de trabalho.

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa que envolve métodos de coleta e análise quantitativa e qualitativa de dados, com aplicação de questionário no período de 13 a 17 de março de 2017 aos servidores técnicos das Pró-Reitorias da Universidade Federal do

Amapá, utilizando a análise da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (motivacionais e higiênicos) com o propósito de alcançar os objetivos de estudo pretendido. O artigo apresenta uma breve revisão bibliográfica sobre as Teorias Motivacionais de Abraham Harold Maslow e Frederick Herzberg, bem como um resumo sobre a Universidade Federal do Amapá, seguida da fundamentação teórica que discute sobre a qualidade no serviço público e a motivação. Em seguida, são apresentados os aspectos metodológicos e por fim os resultados com as respectivas considerações finais.

2 UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ – UNIFAP

2.1 SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

A Universidade Federal do Amapá – UNIFAP, é uma instituição de Ensino Superior (IES), criada pela Lei nº 7.530 de 29 de agosto de 1986, e instituída pelo Decreto ° 98.977, de 02 de março de 1990, iniciou suas atividades como Núcleo Avançado de Ensino, vinculado à Universidade Federal do Pará, com nove cursos. No primeiro concurso para docentes, foram preenchidas 66 vagas, em 1994. Em 2004, esta IFES registra 148 professores efetivos, 11 cursos de graduação, 12 laboratórios, 8.870 alunos cursando a graduação na capital e no interior dos Estados do Amapá e Pará. O Plano de Cargos e Salários PCC da UNIFAP tem como propósito facilitar a gestão de pessoas, estabelecendo uma política salarial justa e normas que assegurem o tratamento equitativo dos colaboradores. O Plano leva em conta responsabilidades, direitos, obrigações e qualificações exigidas para cada cargo, bem como a real situação do mercado. O Plano considerará a estrutura de cargos e funções atuais, entretanto abre a possibilidade de fazer ajustes aos quadros já estabelecidos conforme a Lei nº 11.784/2008, segundo as necessidades da Universidade, do surgimento de novas funções técnicas, administrativas e/ou novas especialidades tecnológicas¹.

2.2 PÚBLICO ALVO: SERVIDOR

O regime de trabalho dos técnicos administrativos em educação (TAEs) é de 40 (quarenta) horas semanais (Lei nº 8112/1990) excetuando-se os cargos previstos na legislação.

¹ Disponível em <http://www.unifap.br/public/>. Acesso em 12 mar. 2017.

A jornada de trabalho é desenvolvida em conformidade com as necessidades da Instituição, na busca de prover o melhor atendimento à sociedade.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), conforme Lei nº 11.091/2005 e posteriormente alterada pela Lei nº 11.784/2008, prevê progressão por capacitação e por mérito, além de incentivo à qualificação. A UNIFAP, em 2016, contava com 500 (quinhentos) técnicos administrativos, sendo 1 (um) doutor, 27 (vinte e sete) mestres, 210 (duzentos e dez) especialistas, 123 (cento e vinte e três) graduados, 137 (cento e trinta e sete) com ensino médio e 2 (dois) com ensino fundamental completo. Esse plano está baseado na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, com as devidas alterações constantes na Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. O Plano está intimamente relacionado ao Plano de Capacitação e Qualificação do Servidor, que prevê progressão por capacitação e por mérito, além de incentivo à qualificação.

No ano de 2016, foram realizados um quantitativo de 36 (trinta e seis) cursos de capacitação aos servidores nas diversas áreas administrativas. Assim, dentro dos princípios das leis vigentes que regem esses cargos, há 5 (cinco) níveis de classificação (A, B, C, D e E), com 4 (quatro) níveis de capacitação cada, e 16 padrões de vencimento para cada nível de capacitação, para os cargos do Plano de Carreira dos Servidores Técnicos administrativos da UNIFAP².

A UNIFAP, visando a implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências, iniciou um estudo de redimensionamento cuja premissa é estudar uma nova proposta administrativa e educacional focada na gestão do conhecimento e das competências organizacionais e profissionais de seus servidores. Nesse novo processo de implantação, com base não somente no nível de escolaridade do servidor, mas também na sua vida profissional e acadêmica, os servidores já estão sendo alocados nos setores da Instituição de acordo com a atividade-fim do profissional³.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

² Disponível em: <http://www.unifap.br/public/>. Acesso em 12 marc. 2017.

³ PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) 2015-2019. Disponível em: https://www.google.com.br/search?q=pdi+unifap&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gws_rd=cr&ei=MfHTWIj2LYbHmwGssICQCw. Acesso em 23 mar. 2017.

A UNIFAP é uma Fundação Pública de direito privado e faz parte da Administração Indireta. Nesse sentido, é importante ressaltar que as entidades compreendidas na Administração Indireta se vinculam ao Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade (CHIAVENATO, 2008, p. 454), nesse caso, o Ministério da Educação e Cultura – MEC.

De acordo com Schikmann (2010, p. 37, 42) a sociedade vem estabelecendo um padrão de qualidade do poder público uma atuação cada vez mais voltada para a obtenção de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, hoje em dia a eficácia e a efetividade da ação governamental são os termos de ordem.

Segundo Fisher *et al* (2009, p. 123), “a relação de reciprocidade entre o indivíduo e a organização deve receber maior atenção, assim como a preocupação com a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho deve ganhar cada vez mais espaço”. Desse modo, a importância deste tema está relacionada com a satisfação e à motivação dos servidores no seu trabalho e, concomitantemente, dispostos a dar o seu melhor. Nesse contexto, Farias (2015, p. 31) coloca que:

[...] o agente público só pode fazer o que a lei autoriza. Além disso, o setor público é fortemente identificado pela estabilidade, adquirida após cumprimento e aprovação no estágio probatório. Diante dessas particularidades, percebe-se que um ambiente motivador para servidores públicos pode distinguir-se, consideravelmente, de um ambiente motivador da iniciativa privada [...] menciona-se, por oportuno, que a sociedade vem cobrando maior agilidade e eficiência na prestação dos serviços públicos [...].

É preciso incentivá-los continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro. Drucker (1998, p. 154) diz que a entidade prestadora de serviços não difere muito da empresa em qualquer área, exceto na sua missão específica e que os desafios são parecidos em relação à produtividade de trabalho e trabalhadores.

Uma das constantes situações que podem ser presenciadas no serviço público é a paralisação dos serviços para chamar atenção a situações que podem ser consideradas inviáveis na atividade laboral, mostrando de forma explícita a real situação. Chiavenato (2000, p. 18) afirma que esse tipo de movimento mostrou a reação de defesa dos trabalhadores em relação ao sistema baseado exclusivamente no rendimento e eficiência. Segundo Chiavenato (2008, p. 198):

A legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humano coerente e de acordo com as necessidades do aparelho do Estado. É, em princípio, o aspecto da administração pública mais vulnerável aos efeitos da crise fiscal e da política de ajuste.

Na verdade, o que se pode observar é que essa é uma herança burocrática que se estende por todo o setor público.

3.2 MOTIVAÇÃO NO AMBIANTE ORGANIZACIONAL

A complexidade do trabalho nas organizações gera múltiplas demandas, assim novos anseios também são gerados, mas satisfazê-los é a grande questão. Marras (2011, p. 281) afirma que “satisfazer, portanto, é fundamentalmente diferente de motivar. O trabalhador pode estar satisfeito, mas não necessariamente motivado”. Sendo assim, todo cuidado é pouco para não acabar confundindo esses conceitos. Aqui depreende-se que trabalhadores podem ter suas necessidades básicas de trabalho satisfeitas por meio de ações, mas não significa dizer que eles estão motivados. Pasetto e Mesadri (2012, p. 109) colocam o seguinte:

[...] podemos fazer uma distinção entre satisfação e motivação: satisfação refere-se a sentimentos, uma emoção que se tornou sentimento quando foi deslocada para um objeto; sendo assim, satisfação é a consequência e não a causa primária. Já a motivação é a causa primária, o desejo ou a necessidade.

De acordo com Chiavenato (2011, p. 116), “a motivação é o impulso de exercer esforço para o alcance de objetivos organizacionais desde que também tenha condição de satisfazer a alguma necessidade individual”. Nesse sentido, corrobora Drucker (2002, p. 288) ao esclarecer que:

Um indivíduo pode ficar satisfeito com seu trabalho porque este lhe proporciona certa realização pessoal. Ou pode ficar satisfeito porque seu emprego lhe possibilita “ir vivendo”. Mas este indivíduo poderá estar insatisfeito por ser uma pessoa irascível. Mas também pode estar insatisfeito porque quer fazer um serviço melhor, quer aperfeiçoar seu próprio trabalho e o trabalho de seu grupo [...].

A motivação cobre uma grande variedade de aspectos comportamentais. “A diversidade de interesses percebida entre indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões” (BERGAMINI, 1993, p. 42). O ser humano é complexo; seus anseios e valores sofrem alterações com o tempo, daí essa necessidade sofre uma constante variação. A posição estratégica que a motivação vem assumindo no contexto organizacional é ratificada por Knapik (2011, p. 137) quando diz que:

[...] a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade. A motivação é o que impulsiona o homem a agir de determinada forma.

Para se buscar uma forma de se estabelecer e atingir objetivos sem um fator considerado primordial: a motivação, Chiavenato (2011, p. 113) diz que a motivação se refere ao comportamento causado por necessidades dentro do indivíduo. Portanto, os motivos pelos quais cada um se põe em movimento na busca de algo desejado não podem ser observados de maneira isolada.

3.3 UMA BREVE REFLEXÃO SOBRE DUAS TEORIAS MOTIVACIONAIS

3.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A motivação vem chamando atenção, pois pesquisas científicas e estudos voltados para o tema começaram a ser desenvolvidos desde o século XX (MARRAS, 2011, p. 25). Dentre elas, a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas criada por Abraham Harold Maslow⁴. Segundo o qual, os indivíduos têm certas necessidades satisfeitas, desde as mais simples até as mais complexas, isso a partir da motivação.

Nesse contexto, as necessidades humanas, passam por uma hierarquia. Na sua base encontram-se as necessidades básicas do ser humano, o que envolve aspectos biológicos como comer, repousar. Nesse sentido, Marras (2011) diz que no ambiente organizacional, ele pode contextualizar-se como a necessidade de receber remuneração por exemplo. Em seguida, temos a questão da segurança ocupa uma posição um pouco acima por abranger questões que envolvem ideias de proteção como abrigo, e na organização pode ser representado pela estabilidade, plano de saúde.

Em relação às necessidades sociais, temos o desejo de inserção em grupos, amizade. O que envolve o relacionamento entre colegas de trabalho. Quanto ao aspecto de estima, são aqueles voltados para sentimentos de autoconfiança, plano de carreira (status) e finalizando, temos a necessidade de auto-realização que está no ápice. Isso representa o nível mais elevado de todas as necessidades humana, considerada uma necessidade complexa; faz referência ao desenvolvimento e capacidade do ser humano. Em seu livro *Gestão de Pessoas e Talentos*, Knapik (2011, p. 137) afirma:

⁴ Professor de Psicologia da Brandeis University e presidente da American Psychological Association.

Há uma tendência natural ao crescimento, e a progressão do indivíduo, nessa hierarquia, funciona como subir uma escada: para transpor um degrau, é necessário primeiro subir o degrau inferior. Assim, essa progressão acontece quando uma necessidade inferior está totalmente ou parcialmente satisfeita. Quando isso acontece, o indivíduo passa a experimentar tensões associadas à próxima necessidade da hierarquia.

É importante ressaltar que isso não quer dizer que a pessoa não pode variar em relação a essa propositura de necessidade. Ao esclarecer sobre essa questão, Motta e Vasconcelos (2013, p. 35) afirmam:

Essas necessidades estão assim hierarquizadas, o que não significa dizer que, em sua vida, o indivíduo caminhe linearmente para a satisfação delas. Não existem estágios predefinidos e definitivos a serem atingidos: as necessidades variam e se alternam de acordo com as experiências do indivíduo e as mudanças que ele enfrenta em sua vida. As necessidades vêm à tona e, uma vez satisfeitas, as necessidades mais complexas voltam a manifestar-se. Esse processo pode alternar-se muitas vezes, variando o grau de intensidade e o tipo de necessidade do indivíduo.

Mas, o que vale destacar é a relevância da contribuição que o trabalho de pesquisa desenvolvido por Maslow trouxe para o aprofundamento do assunto.

3.3.2 Teoria dos dois Fatores

Inicialmente, cabe destacar que, ao dissertar sobre a Teoria dos Dois Fatores, Farias (2015, p. 23) afirma que:

Dentre as muitas teorias que são consideradas clássicas, ainda, situa-se a Teoria dos Dois Fatores, proposta por Frederick Herzberg. Esse modelo teórico foi desenvolvido com base em uma pesquisa desenvolvida, na década de 60, com cerca de 200 engenheiros e contadores de diversas indústrias da área de Pittsburgh/EUA, que foram questionados sobre situações em que se sentiram bem ou mal a respeito de seu trabalho.

Para Herzberg, existem basicamente dois tipos de fatores, ambos externos ao indivíduo: os fatores ambientais (higiênicos), que não motivam os empregados, mas que, quando otimizados, evitam a insatisfação; e os fatores ligados à natureza da atividade, ao desenho do cargo, que considera como motivadores, porque estes é que podem trazer satisfação ao empregado. Assim, pode-se deixar claro que a satisfação é, de certa forma, sinônimo de motivação (HERZBERG, 1997, p. 55,81). A teoria da motivação-higiene diz, portanto, que os

fatores determinantes da satisfação profissional não são os mesmos que levam a insatisfação profissional.

O grupo dos fatores denominados ambientais ou higiênicos é extrínseco ao trabalho, ou seja, não estão ligados diretamente ao trabalho desenvolvido, tais como, condição de trabalho e salário, política e práticas administrativas, supervisão e relação interpessoais. Isso significa que a organização deve garantir não apenas um nível ótimo no que se refere aos fatores ligados ao conteúdo do trabalho, mas, também, um igual nível no tocante aos fatores higiênicos, tais como as condições físicas do ambiente de trabalho, o sistema de remuneração, o modo como se exerce a autoridade e a liderança dentro da UNIFAP, entre outros, é necessário, por um lado, proporcionar satisfação (motivação) e, por outro, evitar que essa mesma motivação seja prejudicada pela insatisfação decorrente da má qualidade dos fatores ambientais.

Bergamini (1997, p. 92) afirma que “não se consegue motivar quem quer que seja” e que “as pessoas são condicionáveis, mas a motivação nasce no interior de cada um”. Isso demonstra o quanto a motivação é um assunto abrangente e pode ter fatores que interferem diretamente no comportamento humano.

4 METODOLOGIA

Pesquisar implica no levantamento de dados que se interligam diretamente a várias fontes. Nesse âmbito, os procedimentos realizados para embasar esse trabalho abrangeram: pesquisa bibliográfica; pesquisa documental através da análise de documentos fornecidos pela instituição como o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, organograma da UNIFAP; pesquisa de campo com aplicação de questionário que permitiu o levantamento de dados dos servidores das áreas meio da Universidade Federal do Amapá.

Desse modo, para Gil (2008, p. 8):

Pode se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento [...]. Muitos pensadores do passado manifestaram a aspiração de definir um método universal aplicável a todos os ramos do conhecimento.

Hoje, porém [...] preferem falar numa diversidade de métodos, que são determinados pelo tipo de objeto a investigar e pela classe de proposições a descobrir.

A pesquisa é de natureza aplicada. Sendo assim, quanto à abordagem para a execução da pesquisa em questão, foi utilizado o método quantitativo e qualitativo, uma vez que será

necessário o registro dos fatos, a análise e interpretação dos dados com o objetivo principal de identificar perfil e fatores motivacionais dos servidores do corpo técnico administrativo da área meio de uma instituição de ensino superior.

4.1 UNIVERSO DA PESQUISA

Nesse sentido a amostra é caracterizada como sendo não probabilística, intencional, por acessibilidade. Representando 14,3% do quadro de 413 servidores técnico - administrativo das Pró-Reitorias da UNIFAP, isto significa uma quantidade de 59 pessoas, conforme é especificado abaixo:

Pró-Reitorias	Composição de servidores técnico-administrativo	Nº de entrevistados
PROPLAN	21	9
PROGEP	48	8
PROCRI	3	3
PROAD	87	20
PROEAC	42	6
PROPESPG	12	3
PROGRAD	200	10
Total de entrevistados	413	59

Tabela 1- Composição de entrevistados por Pró-Reitorias
Fonte: resultado da pesquisa

A Universidade Federal do Amapá, especificamente na área meio de suas instalações físicas possui o quantitativo de 7 Pró-Reitorias, sendo estas descritas conforme itens que seguem:

Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN (21 técnico-servidores);

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP (48 técnico-servidores);

Pró-Reitoria de Cooperação e Relações Interinstitucionais – PROCRI (3 técnicos-servidores);

Pró-Reitoria de Administração – PROAD (87 técnico-servidores);

Pró-Reitoria de Extensão e Ações Comunitárias – PROEAC (42 técnico-servidores);
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PROPESPG (12 técnico-servidores); Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD (200 técnico-servidores).

Este Universo foi escolhido para pesquisa de campo, por congrega os órgãos de apoio à administração e planejamento que prestam suporte técnico a todos os demais órgãos da UNIFAP (figura 1), área que está relacionada diretamente com o Curso de Administração Pública.

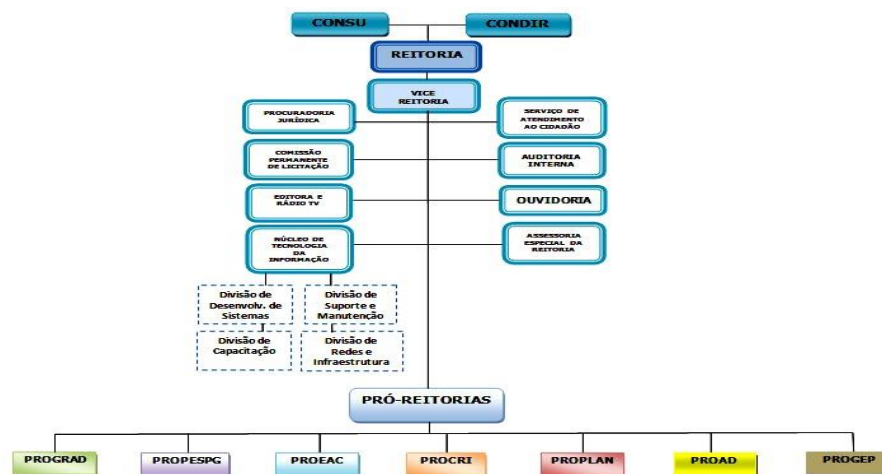


Figura 1- Organograma Funcional Simplificado da UNIFAP

Fonte: https://www.google.com.br/search?q=ORGANOGRAMA+FUNCIONAL+SIMPLIFICADO+DA+UNIFAP&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gws_rd=cr&ei=CWHmWJ-CKMGpwASm7auAAQ. Acesso em 06 de abr. de 2017.

4.2 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

De acordo com Marconi e Lakatos (1999, p. 100) o questionário é um “instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito”. Os dados foram coletados através de questionário aplicado a 59 servidores técnicos administrativos das pró-reitorias da UNIFAP; os resultados tratados de forma quantitativa e qualitativa analisados para consolidação das informações.

O questionário apresenta 13 perguntas fechadas, subdividido da seguinte forma: A) Identificação (dados sociodemográficos como sexo, idade, escolaridade e tempo de serviço); B) Fatores Higiênicos– Herzberg (instalações físicas, remuneração, treinamento, relacionamento com o colega; e C) Fatores Motivacionais (atividade como servidor, realização no trabalho, reconhecimento, plano de carreira e autonomia).

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta primeira parte da análise, apresentamos os resultados referentes ao perfil. Sendo que 59 servidores técnicos da Universidade Federal do Amapá participaram do estudo, através da aplicação de questionário nas Pró-Reitorias: PROGEP, PROAD, PROEAC, PROPLAN, PROPESPG, PROCRI e PROGRAD.

Em relação ao gráfico **sócio demográfico**, verifica-se uma equiparação quanto ao sexo, pois o índice de pessoas do sexo masculino não é alto em relação ao feminino, conforme apresentado abaixo:

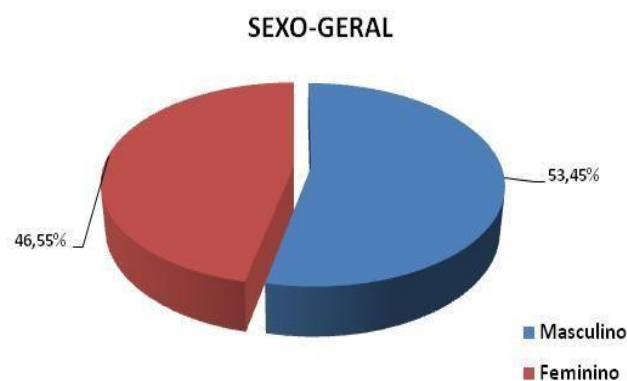


Gráfico 1 - Sexo
Fonte: Resultado da pesquisa

Quanto à **idade** dos entrevistados foi distribuída em quatro faixas acima representadas. Os funcionários avaliados, em sua maioria, estão na faixa etária de 18 a 30 anos, o que pode ser considerado um grupo de servidores jovens. Fato decorrente de várias contratações em virtude de concurso públicos realizados nos últimos anos pela Instituição pesquisada.

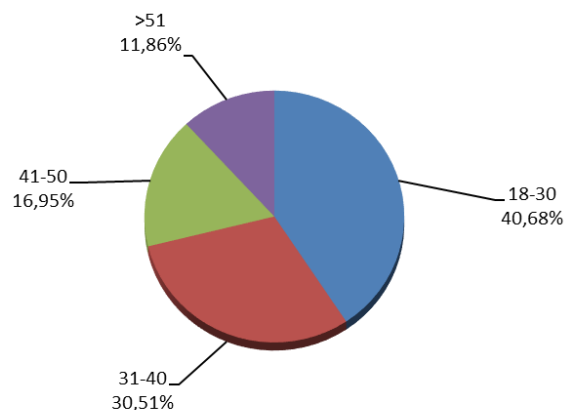


Gráfico 2 - Idade Geral
Fonte: Resultado da pesquisa

Quanto à **escolaridade**, nota-se que a maioria tem a especialização completa, seguida de uma quantidade de servidores que possuem ensino superior completo. Com base nesses dados pode-se concluir como ótimo o nível de escolaridade dos servidores lotados nos setores das Pró-Reitorias pesquisadas, conforme figura abaixo:

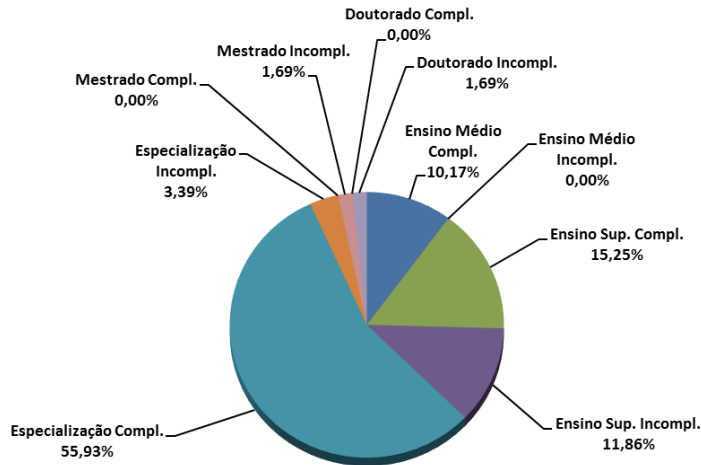


Gráfico 3 – Escolaridade
 Fonte: Resultado da pesquisa

Observou-se que a maioria tem de 0 a 05 anos na Instituição. Dessa forma, um grande grupo novo de funcionários. Com isso, é possível perceber que este número de servidores com menos de 05 anos de atuação traz a instituição uma inovação de ideias e maior disponibilidade de adaptação ao sistema em que estão inseridos. A vontade de ingressar no setor público traz esses servidores até a instituição, que chegam motivados, por exemplo, pela estabilidade, conforme demonstrado abaixo:

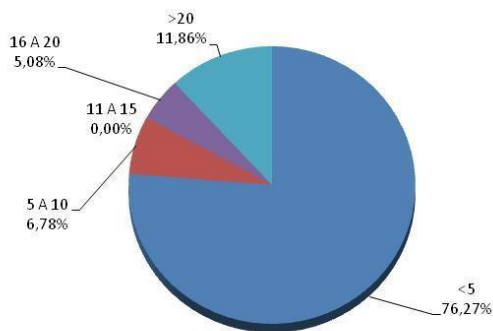


Gráfico 4 -Tempo de serviço Fonte: Resultado da pesquisa

Quanto aos resultados obtidos na aplicação dos questionários, referentes aos fatores Higiênicos de Herzberg são apresentados na tabela abaixo, refletindo os níveis de satisfação na amostra da pesquisa sobre a perspectiva geral e das Pró-reitorias analisadas.

FATORES HIGIÊNICOS	PROGEP		PROAD		PROEAC		PROPLAN		PROPESPG		PROCRI		PROGRAD		GERAL		
	TOI	(%)	TOI	(%)	TOI	(%)	TOI	(%)	TOI	(%)	TOI	(%)	TOI	(%)	TOI	(%)	
Instalações Físicas	Insatisfeito	2	25	4	20	1	16,7	1	11,1	-	-	1	33,3	1	10	10	16,9
	Pouco satisfeito	2	25	4	20	3	50	4	44,4	1	33,3	-	-	2	20	16	27,1
	Satisfeito	4	50	9	45	2	33,3	3	33,3	2	66,7	2	66,7	5	50	27	45,8
	Muito satisfeito	-	-	3	15	-	-	-	-	-	-	-	-	2	20	5	8,47
	Plenam. satisfeito	-	-	-	-	-	-	1	11,1	-	-	-	-	-	-	1	1,69
	Total	8	100	20	100	6	100	9	100	3	100	3	100	10	100	59	100
Remuneração	Insatisfeito	-	-	5	25	1	16,7	-	-	-	-	-	-	3	30	9	15,3
	Pouco satisfeito	6	75	7	35	3	50	6	66,7	3	100	2	66,7	4	40	31	52,5
	Satisfeito	2	25	5	25	2	33,3	2	22,2	-	-	1	33,3	3	30	15	25,4
	Muito satisfeito	-	-	3	15	-	-	1	11,1	-	-	-	-	-	-	4	6,78
	Plenam. satisfeito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	8	100	20	100	6	100	9	100	3	100	3	100	10	100	59	100
Treinamento	Insatisfeito	-	-	1	5	1	16,7	1	11,1	-	-	-	-	-	-	3	5,08
	Pouco satisfeito	3	37,5	6	30	3	50	2	22,2	-	-	2	66,7	4	40	20	33,9
	Satisfeito	4	50	10	50	2	33,3	3	33,3	3	100	1	33,3	5	50	28	47,5
	Muito satisfeito	-	-	1	5	-	-	3	33,3	-	-	-	-	1	10	5	8,47
	Plenam. satisfeito	1	12,5	2	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	5,08
	Total	8	100	20	100	6	100	9	100	3	100	3	100	10	100	59	100
Relacionamento	Insatisfeito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Pouco satisfeito	-	-	2	10	1	16,7	-	-	1	33,3	1	33,3	-	-	5	8,47
	Satisfeito	4	50	9	45	4	66,7	4	44,4	1	33,3	1	33,3	7	70	30	50,8
	Muito satisfeito	2	25	5	25	1	16,7	4	44,4	1	33,3	1	33,3	-	-	14	23,7
	Plenam. satisfeito	2	25	4	20	-	-	1	11,1	-	-	-	-	3	30	10	16,9
	Total	8	100	20	100	6	100	9	100	3	100	3	100	10	100	59	100

Fonte: Elaborado pelos autores

No caso das instalações físicas, 56% dos respondentes estão satisfeitos e 44% estão insatisfeitos, ou seja, provavelmente que não tem um ambiente de trabalho agradável, não dispendo de todos os equipamentos necessários para que estes possam realizar suas atividades.

Na variável remuneração, 52,5 dos entrevistados estão pouco satisfeitos com o salário, eles não concordam com o salário, que este valor não é proporcional ao trabalho que exercem. Quando questionados a respeito da remuneração, ao contrário das instalações físicas é causa de pouca satisfação para a maioria dos participantes da pesquisa. Em comentários pós-questionários, muitos servidores relatam gostar de seu trabalho, porém buscam outras oportunidades em virtude dos baixos salários.

Em relação ao treinamento, uma parcela significativa 61,5% se mostra satisfeita com os cursos e treinamentos oferecidos para sua qualificação, em razão de haver vários cursos oferecidos e treinamentos para sua qualificação, verifica-se que existe certo comprometimento. Entretanto, 39% da amostra sinalizou níveis de insatisfação com os processos de capacitação interna, denotando haver necessidade de uma atenção maior na formação da Política de Treinamento desenvolvido na Instituição.

Do total dos entrevistados, 91% demonstraram estar satisfeitos quando avaliados no fator relacionamento. Fator este primordial para que haja uma boa comunicação nos setores, demonstrando que existem importantes laços de amizade entre os funcionários.

Os resultados obtidos na aplicação dos questionários, referentes aos fatores Motivacionais de Herzberg são apresentados a seguir na tabela 03, refletindo os níveis de satisfação na amostra da pesquisa sobre a perspectiva geral e das Pró-reitorias analisadas.

FATORES MOTIVACIONAIS	PROGEP		PROAD		PROEAC		PROPLAN		PROPESPG		PROCRI		PROGRAD		GERAL		
	TOI	(%)	TOI	(%)	TOI	(%)	TOI	(%)	TOI	(%)	TOI	(%)	TOI	(%)	TOI	(%)	
Atividade como servidor	Insatisfeito	-	-	3	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	5,08	
	Pouco satisfeito	-	-	3	15	1	16,7	2	22,2	-	1	33,3	-	-	7	11,9	
	Satisfeito	6	75	9	45	4	66,7	6	66,7	3	100	2	66,7	8	80	38	64,4
	Muito satisfeito	2	25	3	15	1	16,7	1	11,1	-	-	-	-	2	20	9	15,3
	Plenam. satisfeito	-	-	2	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	3,39
Total	8	100	20	100	6	100	9	100	3	100	3	100	10	100	59	100	
Realização	Insatisfeito	-	-	2	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	3,39	
	Pouco satisfeito	-	-	2	10	1	16,7	-	-	-	-	-	1	10	4	6,78	
	Satisfeito	5	62,5	9	45	4	66,7	7	77,8	-	2	66,7	6	60	33	55,9	
	Muito satisfeito	3	37,5	6	30	1	16,7	1	11,1	2	66,7	1	33,3	3	30	17	28,8
	Plenam. satisfeito	-	-	1	5	-	-	1	11,1	1	33,3	-	-	-	-	3	5,08
Total	8	100	20	100	6	100	9	100	3	100	3	100	10	100	59	100	
Reconhecimento	Insatisfeito	-	-	3	15	-	-	1	11,1	-	-	-	-	-	4	6,78	
	Pouco satisfeito	2	25	8	40	1	16,7	4	44,4	2	66,7	1	33,3	1	10	19	32,2
	Satisfeito	5	62,5	7	35	3	50	4	44,4	1	33,3	1	33,3	8	80	29	49,2
	Muito satisfeito	1	12,5	2	10	1	16,7	-	-	-	-	1	33,3	1	10	6	10,2
	Plenam. satisfeito	-	-	-	-	1	16,7	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1,69
Total	8	100	20	100	6	100	9	100	3	100	3	100	10	100	59	100	
Plano de Carreira	Insatisfeito	-	-	3	15	1	16,7	-	-	2	66,7	-	-	-	6	10,2	
	Pouco satisfeito	3	37,5	4	20	4	66,7	3	33,3	1	33,3	-	-	2	20	17	28,8
	Satisfeito	4	50	13	65	1	16,7	6	66,7	-	-	2	66,7	6	60	32	54,2
	Muito satisfeito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	33,3	2	20	3	5,08
	Plenam. satisfeito	1	12,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1,69
Total	8	100	20	100	6	100	9	100	3	100	3	100	10	100	59	100	
Autonomia	Insatisfeito	-	-	3	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	3,39	
	Pouco satisfeito	2	25	4	20	2	33,3	1	11,1	1	33,3	1	33,3	1	10	17	28,8
	Satisfeito	4	50	13	65	4	66,7	4	44,4	2	66,7	2	66,7	6	60	26	44,1
	Muito satisfeito	2	25	-	-	-	-	4	44,4	-	-	-	-	3	30	13	22
	Plenam. satisfeito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1,69
Total	8	100	20	100	6	100	9	100	3	100	3	100	10	100	59	100	

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela 03 mostra os fatores motivacionais dos funcionários e ao analisar os percentuais no item atividade como servidor verifica-se que 83% em média geral estão satisfeitos com as atividades exercidas nos setores que apenas 17% estão insatisfeitos. Pode-se considerar que este resultado tem relação com o bom relacionamento dos entrevistados com seus líderes e colegas de trabalho, o que ocasiona um ótimo clima para o trabalho.

No item realização mais de 89% demonstraram que estão satisfeitos com que faz, e apenas 11% se sentem insatisfeito. Provavelmente este quadro está relacionado com as efetivas

possibilidades de crescimento referente ao cargo que o indivíduo ocupa na instituição, visto que há estabilidade no setor público.

Com relação ao reconhecimento do trabalho prestado pelas atividades que cada um executa, observou-se que 61% apresentaram níveis favoráveis de satisfação, havendo 39% de respondentes que sinalizaram estarem não satisfeitos com a forma como são valorizados na execução de sua atividade.

Quando se trata do plano de cargos e carreiras observa-se que mais da metade dos servidores pesquisados, 61%, estão satisfeitos com os cursos ofertados. A UNIFAP proporciona oportunidades para que os seus servidores tenham treinamento, visando melhorar o seu desempenho profissional.

A pesquisa simula também que há pouca delegação autonomia só 44%, aos servidores pesquisados. Percebe-se nas questões de fatores motivacionais que essa foi que apresentou um dos resultados mais desfavoráveis em relação ao nível de satisfação dos servidores. Os pesquisados acreditam que os seus trabalhos proporcionam realização e poderia ser mais aberta as ideias dos seus servidores, fornecendo assim uma chance para a participação destes em algumas tomadas de decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos indicadores de satisfação/insatisfação feita com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg possibilita conclusões úteis para ajudar a uma ação gerencial voltada a possível melhoria da gestão dentro da Instituição pesquisada. É importante fixar que uma única teoria não é capaz de desvendar toda a psicodinâmica motivacional e que o comportamento humano é muito amplo e imprevisível para que possa ser esgotado em um único enfoque.

Diante dos dados analisados constatamos que dentre os elementos extrínsecos e intrínsecos que estão correlacionados com a motivação no trabalho entre os funcionários investigados, o relacionamento, o treinamento, a atividade desenvolvida como servidor e a realização se destacaram como fatores que têm afetado positivamente processo motivacional.

Quanto aos relacionamentos, ressalta a importância de uma reputação da instituição de ensino com a sociedade. Este quesito está diretamente relacionado com a motivação dos Técnicos, pois o profissional motivado desempenha seu melhor trabalho, o que acarreta em serviço de maior qualidade, que será reconhecido pelas partes envolvidas. A satisfação no trabalho interfere nesta viável, visto que a mesma é responsável pelo sentimento de manter vivo

e despertado o entusiasmo dos colaboradores. Assim sua atuação é revitalizada diariamente, contribuindo para seu desempenho, o que contribui com as relações organizacionais.

A realização do treinamento visa também o aumento da produtividade e da qualidade, a motivação do trabalhador, otimização pessoal e organizacional, redução de custos, elevação do saber, aumento das habilidades. Como consequência, o treinamento pode favorecer a satisfação do trabalhador, uma vez que a organização, ao proporcionar o treinamento, indica que a mesma está preocupada com o êxito do trabalhador. Além disso, ressalta-se que a realização profissional está atrelada ao cargo ocupado, de modo que o indivíduo realize diariamente a atividade desenvolvida como servidor para qual possui vocação. Nesse processo terá oportunidade de crescimento profissional na organização e também oportunidade para o desenvolvimento de habilidades e aprofundamento de seus conhecimentos.

Entretanto, as instalações físicas, a remuneração, o plano de carreira e a autonomia na execução das atividades surgiram como fatores que apresentaram indícios de possuírem características geradoras de insatisfações com níveis relevantes, ao considerarmos o conjunto de sujeitos pesquisados. Em relação condição de trabalho físicas e estruturais, ocorre principalmente pelos poucos recursos enviados pelo governo federal. Na questão de remuneração nas organizações do setor público, possui particularidades que a distingue uma vez que os modelos tradicionais de sistemas remuneratórios são influenciados pela legislação de cada esfera administrativa.

O Programa de Capacitação foi uma conquista, mas a inexistência de um Plano de Carreira digno inibe a oportunidade de crescimento. Precisamos de uma nova forma de administração, compatível com a evolução da sociedade, uma gestão mais ágil e voltada para o controle de resultados, almejando ampliar a autonomia dos órgãos e entidades integrantes da Administração pública. Porém, acredito que, ao investir no ser humano, ao identificar suas necessidades, ao capacitar o servidor, no sentido de que tracem objetivos e metas definidas para o desenvolvimento da Instituição.

Sabe-se que a motivação vem ocupando posição de destaque nas organizações quando se trata de comportamento e resultado. É necessário que os fatores que implicam em satisfação devam ser considerados cada vez mais críticos no ambiente de trabalho, isso porque eles podem influenciar diretamente no resultado do trabalho das pessoas.

Também vale ressaltar que essa pesquisa teve como público alvo, servidores técnico-administrativos de uma instituição pública, e isso é fundamental para se ter uma ideia de como a dimensão da motivação pode ser perceptível em um ambiente onde a administração pública tem presença real.

O serviço público ao longo dos anos vem sofrendo, principalmente, por parte do próprio público que ela atende apresenta críticas relacionadas ao atendimento recebido pelas instituições governamentais, e isso pode estar relacionado à motivação que em algum momento foi ignorada na relação de trabalho. Mas hoje essa realidade mostra-se dirimida, isso porque novas perspectivas vão sendo aplicadas no serviço público com intuito de procurar atender as necessidades de servidores que outrora eram ignoradas.

É importante ressaltar que o ser humano é complexo por si só, são várias as teorias comportamentais que estudam e procuram explicar o que motiva o ser humano. As necessidades que ele possui são as mais variadas possíveis, e sempre está em busca de algo novo.

Dessa forma o trabalho procurou explorar essas questões com base na teoria de Herzberg que se mostrou satisfatória quanto aos resultados da pesquisa, pois possibilitou a obtenção de dados os quais sinalizaram aspectos importantes nas Pró-Reitorias da UNIFAP, conforme demonstrado no estudo.

Os resultados apurados forneceram informações valiosas que revelaram alguns aspectos em relação ao grau de satisfação dos funcionários, dados estes que até então eram desconhecidos, possibilitando um estudo mais abrangente da atual situação da UNIFAP a respeito também da satisfação e motivação dos funcionários e, provavelmente possibilitando a diminuição da ação na organização.

Uma vez que a pesquisa aqui relatada contemplou como público alvo somente os Técnicos administrativos das Pró-Reitorias dentro da Universidade Federal do Amapá, os resultados não podem ser generalizados à totalidade dos funcionários, de modo que se recomenda a realização de uma pesquisa com maior profundidade que contemple essa totalidade e que, assim, possibilite obter um resultado mais amplo e, mais adequada para utilização prática como provavelmente subsídio para a melhoria da gestão organizacional.

Sugestões de estudos futuros: Com base nas reflexões geradas neste trabalho, sugere-se estudos futuros, em especial: a) nos setores fins da atividade da Universidade Federal do Amapá; b) com a utilização de outras teorias motivacionais como a de Abraham Maslow (Necessidades Humanas) e a (Teoria X e Y) de Douglas McGregor; c) possibilidade de reunião de servidores com os superiores para que estes possam informar suas ideias e inovações; d) desenvolvimento de formas de reconhecimento da instituição para com seus funcionários, disponibilizando maiores informações de como a universidade pública poderia aproveitar melhor o potencial criativo de seus servidores técnico-administrativos.

ABSTRACT

Motivation is now gaining ground when it comes to the organizational environment. Given the influence and impacts that it can cause on the behavior of the human being. In this sense, the present work has the objective of tracing an exploratory look on the identification of the motivational profile of the technical servers of the Pro-rectors of the Federal University of Amapá - UNIFAP. In order to base the article, the research has as theoretical reference the Theories of Maslow (Hierarchy of Human Needs) and Herzberg (Theory of Two Factors), besides the contribution of authors like Chiavenato, Drucker, Marras and Bergamini. In this context, the data were collected through a questionnaire of 13 statements based on the Herzberg Theory, which analyzed the motivational and hygienic factors, the hygienic ones being related the physical conditions and the work environment, and the motivational ones, are intrinsic, consists of the Realization of the individual.

Key-words: Motivation. Motivational theory. Satisfaction.

6 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Motivação nas Organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Administração Geral e Pública**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Prática da administração de empresa**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

FARIAS, Litieli T. Bedinoto (2015). **Fatores motivacionais no serviço público**: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma universidade pública. Disponível em http://www.google.com.br/search?q=litieli+farias+fatores+motivacionais&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gws_rd=cr&ei=U-jTWImTPOjg0gK5p6PABA>. Acesso em 23 mar. 2017.

FISHER, André Luiz; Dutra, Joel Souza e Amorim, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de Pessoas**: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2009.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC. 2002. Apostila>Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>> Acesso em 13. ago. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (org.). Gestão de pessoas, não de pessoal. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Série Harvard Business Review Book). P. 55-81.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3 ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

ORGANOGRAMA FUNCIONAL SIMPLIFICADO DA UNIFAP. Disponível em <https://www.google.com.br/search?q=ORGANOGRAMA+FUNCIONAL+SIMPLIFICADO+DA+UNIFAP&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gws_rd=cr&ei=CWHmWJ-CKMGpWASm7auAAQ>. Acesso em 06 de abr. de 2017.

PASETTO, Neusa Salete Vítola e MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento Organizacional**: integrando conceitos da administração e da psicologia. Curitiba: InterSaber, 2012. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI (UNIFAP)**. Disponível em https://www.google.com.br/search?q=pdi+UNIFAP&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gws_rd=cr&ei=P-7TWNb7JsOCjwPY1LvoAQ>. Acesso em 23 mar. 2017.

RESOLUÇÃO Nº 01/2013. Disponível em <<http://www2.UNIFAP.br/drh/files/2014/11/Res.nº-01-2013-Cria-Pró-reitorias.pdf>>. Acesso 31 mar. 2017.

SCHIKMANN, Rosane, **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**, Editora ENAP, Brasília: 2010. P. 12 a 17.