



FACULDADE MARIA MILZA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

THIADSON ALAN ALVES DIAS DA CONCEIÇÃO

**UM ESTUDO SOBRE OS PROGRAMAS MOTIVACIONAIS NO SERVIÇO
PÚBLICO: UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA.**

GOVERNADOR MANGABEIRA

2014

THIADSON ALAN ALVES DIAS DA CONCEIÇÃO

**UM ESTUDO SOBRE OS PROGRAMAS MOTIVACIONAIS NO SERVIÇO
PÚBLICO: UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA.**

Trabalho monográfico elaborado em cumprimento às exigências da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II como requisito obrigatório ao grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Ma.Luciene Figueiredo

**GOVERNADOR MANGABEIRA - Ba
2014**

Dados Internacionais de Catalogação

Conceição, Thiadson Alan Alves Dias da

C744e Um estudo sobre os programas motivacionais no serviço público:
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia / Thiadson Alan Alves
Dias da Conceição. – 2014

45 f.

Orientadora: Profa. M^a Luciene Figueiredo

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) – Faculdade Maria Milza, 2014.

1. Motivação. 2. Serviço público 3. Servidores públicos. 4.
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB. I.
Figueiredo, Luciene. II. Título.

CDD 658.314

THIADSON ALAN ALVES DIAS DA CONCEIÇÃO

**UM ESTUDO SOBRE OS PROGRAMAS MOTIVACIONAIS NO SERVIÇO
PÚBLICO: UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECONCAVO DA BAHIA.**

Aprovado em ____ de Dezembro de 2014

BANCA DE APRESENTAÇÃO

Prof^a Ma. Luciene Figueiredo (Orientadora)
Faculdade Maria Milza - FAMAM

Faculdade Maria Milza - FAMAM

Faculdade Maria Milza - FAMAM

**GOVERNADOR MANGABEIRA – BA
2014**

AGRADECIMENTOS

Um trabalho de conclusão de curso, mesmo que tenha a assinatura de uma pessoa e seja uma produção em nome próprio, é feito através de diversos encontros e só é possível pela colaboração, incentivo, amparo e o afeto de outras pessoas. Então, esses agradecimentos marcam essa caminhada, as amizades e as vitórias que foram conquistadas no percurso. Agradeço, sobretudo, a Deus e a Nossa Senhora pela oportunidade da vida e pelo amparo em todos os momentos de dificuldades, realizações e conquistas na minha formação. Agradeço a minha família pelo apoio e incentivo na formação, sendo eles: A minha mãe, Maria Cristina, e ao meu pai, Manoel, por serem tão presente na minha vida e estar sempre ao meu lado me apoiando em todas as minhas decisões. Agradeço também a minha irmã Thiara. Agradeço a minha namorada Allana, por sempre me ajudar, e saber me chamar atenção e me incentivar nos momentos em que pensei em desistir ao longo dessa caminhada. Agradeço aos meus amigos. Agradeço a Faculdade Maria Milza pela excelente qualidade ensino prestada aos seus alunos e o coletivo de professores que buscam criar uma nova imagem do pensamento do profissional Administrador. Aos meus colegas e amigos que conquistei nesta caminhada e que acreditaram que juntos chegaremos lá e, chegamos. E, por fim a minha grande e querida amiga/orientadora, Luciene Figueiredo, que sempre me ajudou, me aconselhou e soube me entender. Saibam que todos vocês moram em meu coração, que Deus continue abençoando e iluminando o caminhos de todos.

MUITO OBRIGADO!

RESUMO

É possível perceber, que mesmo diante de tantos fatores de sucesso, ainda existe profissionais desmotivados ou em busca de novas realizações. Há uma relevância considerável no que diz respeito ao processo motivacional, uma vez que, tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia do seu ambiente de trabalho. Neste contexto levantou-se o presente questionamento: Quais são os fatores motivacionais que influenciam os servidores públicos da Universidade Federal do Recôncavo (UFRB) que trabalham no Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas na cidade de Cruz das Almas? Assim, constituiu-se o objetivo geral desta pesquisa: Analisar os fatores que influenciam a motivação dos servidores públicos da UFRB. Os trabalhadores do setor público, como quaisquer outros profissionais em atividade laboral, tem tarefas, horários, prazos e necessitam estar motivado, para que apresente um trabalho de excelência e almeje o aperfeiçoamento contínuo, priorizando a manutenção da sua opção profissional em detrimento de outras oportunidades que vierem a surgir. No desenvolvimento da investigação foi utilizado o método científico com uma metodologia de pesquisa exploratória descritiva, com abordagem quali-quantitativa. A pesquisa de campo foi constituída por um questionário semi-estruturado (Apêndice A) aos servidores da instituição Universidade Federal do Recôncavo e os resultados encontrados foram analisados a luz da teoria da Psicologia Comportamental e Motivação no cenário organizacional. Dentro desse contexto na apreensão das questões indagadas aos trabalhadores da UFRB, percebeu-se que a motivação desvela-se como um fator consciente, intrínseco e extrínsecos. Sendo pela percepção dos servidores da UFRB que eles sente-se motivado, pois tem no desempenho do trabalho um caminho para a realização do seu bem estar e qualidade de vida pessoal.

Palavras-chave: Estar motivado, fatores de sucesso, servidores públicos.

LISTA DE SIGLAS

APA - Associação Norte-Americana de Psicologia

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LILACS – Bases de dados da Literatura e de Periódicos Latino-Americanos e do Caribe, base de dados especializada em ciências da saúde;

NSP – Novo Serviço Público

MTIC - Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio

PVC – Política de Valorização do Café

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

PsycINFO - Referência internacional dos estudos psicológicos

SCIELO – *Scientific Eletronic Library Online*

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Pressupostos da Teoria X e da Teoria Y	17
QUADRO 2 – Conceito de motivação na visão dos principais autores	18
QUADRO 3 - A Evolução Histórica das Teorias da Psicologia e da Administração	19
QUADRO 4 – Síntese das questões 2 à 7	31

LISTA DE FIGURA

FIGURA 1- Hierarquia das necessidades – Maslow

14

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- Interesse por um cargo público	30
GRÁFICO 2- Outras funções desempenhadas x Reconhecimento	32
GRÁFICO 3 - Motivação no trabalho x Necessidades no trabalho	33
GRÁFICO 4 – Acesso ao superior imediato x Relacionamento com o superior imediato x Relacionamento com os colegas de Trabalho	34
GRÁFICO 5 – A UFRB tem uma imagem positiva perante a comunidade em que esta inserida	34
GRÁFICO 6 – Avaliação sobre o trabalho do chefe x Comunicação das informações por parte do chefe imediato x Apoio do chefe	35
GRÁFICO 7 – Satisfação física/estruturais de trabalho na UFRB	36
GRÁFICO 8 – Salário x Tarefas x Responsabilidades	36

"Um músico deve compor, um artista deve pintar, um poeta deve escrever, caso pretendam deixar seu coração em paz. O que um homem pode ser, ele deve ser. A essa necessidade podemos dar o nome de auto-realização." Abraham Harold Maslow (1908 - 1970)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 A MOTIVAÇÃO EM INTERFACE COM O SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE.....	13
2.1 REVISITANDO CONCEITOS SOBRE A MOTIVAÇÃO.....	13
2.2 UM BREVE RECORTE SOBRE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA.....	21
2.2.3 UFRB uma instituição pública: Nascimento	23
2.3 PERCEPÇÃO SOBRE MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	24
3 METODOLOGIA.....	26
4 ANÁLISE DE DADOS.....	29
4.1 DISCUSSÃO E RESULTADOS.....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
6 CRONOGRAMA.....	18
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE.....	42
APÊNDICE A - Roteiro de Questionário.....	43

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se atualmente que o mundo empresarial, está inserido em um cenário extremamente globalizado, complexo e competitivo, exigindo das organizações uma atenção especial no que diz respeito ao comportamento humano nas organizações.

É possível perceber, que mesmo diante de tantos fatores de sucesso, ainda existem profissionais desmotivados ou em busca de novas realizações. Havendo uma busca frenética, para se manterem atualizados com as demandas do mercado.

Segundo Robbins (2005) a motivação é definida como um processo responsável pela intensidade, à direção e a persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. A motivação também pode ser vista como um impulso, um sentimento que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos, e é um termo de etimologia latim. Motivação é o que faz com que os indivíduos deem o melhor de si, façam o possível para conquistar o que almejam. Esses 'motivos' para a 'ação' podem ser compostos por fatores ou estímulos internos e externos. Em geral, os motivos internos têm mais força que os motivos externos, por serem mais vulneráveis ao deixarem de exercer influência sobre o indivíduo.

A área da Psicologia organizacional ou comportamental é o contexto onde há maior numero de produções de pesquisas sobre a temática 'motivação no ambiente'. Sendo o marco teórico os estudos iniciais de Maslow e McClelland (1962) que desenharam pressupostos motivacionais para aplicação na vida do sujeito, com posterior aplicabilidade no cenário organizacional. Maslow (1963) afirma que o homem se motiva quando suas necessidades são supridas, como a auto realização, autoestima, necessidades sociais, segurança e necessidades fisiológicas. Já McClelland (1962), indica que, apenas, três necessidades são essenciais para a motivação: o poder, a afiliação e a realização.

Há uma relevância considerável no que diz respeito ao processo motivacional, uma vez que, tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia do seu ambiente de trabalho.

Neste contexto levantou-se o presente questionamento: Quais são os fatores motivacionais que influenciam os servidores públicos da Universidade Federal do Recôncavo (UFRB) que trabalham no Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas na cidade de Cruz das Almas? Assim, constitui-se o objetivo geral desta pesquisa: Analisar os fatores que influenciam a motivação dos servidores públicos da UFRB e como isso poderá influenciar no atendimento ao público? Tendo como objetivos específicos: Identificar como os servidores da UFRB são motivados no seu ambiente de trabalho; Conhecer os programas motivacionais da UFRB que se refletem como incentivos para os servidores. Desse modo poderá conhecer quais são os reais aspectos que motivam os servidores na execução das suas atividades laborais.

A relevância pessoal desta pesquisa justifica-se pelo interesse do autor em analisar a importância das relações do servidor público e os usuários para uma melhoria na prestação de serviços. A inquietação do pesquisador emerge em função de este ter trabalhado como estagiário na Universidade Federal do Recôncavo no Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas na cidade de Cruz das Almas.

Quanto à relevância acadêmica, buscará descrever a importância da gestão de pessoas e como ela deve ser aplicada com o intuito de desenvolver a motivação intrínseca e extrínseca correspondente à demanda. Porém, essa função será exercida por cada líder, por cada chefia, pois o setor de recursos humanos nas instituições públicas tem atuação restrita, apenas, para as tarefas de admitir, registrar legalmente, remunerar, controlar e, quando necessário, punir os servidores. Sendo que essas atividades podem ser consideradas da esfera do setor pessoal, que observa-se então que nesta instituição o setor pessoal ainda predomina com base de trabalho na gestão de recursos humanos.

A escolha social desse tema buscará compreender a importância das relações do servidor público e os aspectos motivacionais no trabalho, pois como em qualquer outra atividade, os trabalhadores tem tarefas, horários, prazos e necessitam estar motivado, para que desempenhe sua função com dedicação e excelência. Para isso, foi aplicado um questionário, que constitui de uma pesquisa exploratória descritiva, com abordagem quali-quantitativa.

2 A MOTIVAÇÃO EM INTERFACE COM O SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE

2.1 REVISITANDO CONCEITOS SOBRE A MOTIVAÇÃO

Neste referencial teórico está descrito o conhecimento do pesquisador sobre a literatura básica e complementar sobre a Motivação e diálogos transversais a temática, assim como as interfaces possíveis de teorias e práticas motivacionais no cenário empresarial, de forma estruturada constam os principais autores que versam sobre o tema em ordem cronológica no escopo da escrita.

Para Maslow (2000), as necessidades humanas podem ser organizadas em níveis hierárquicos, em que uma necessidade de ordem superior surge somente quando a de ordem inferior foi relativamente satisfeita. Ou seja, as necessidades dos indivíduos estão interligados, uma depende da outra para satisfazer.

Maslow (2000) desvela que o comportamento motivacional, é explicado pelas necessidades humanas. Segundo Robbins (2005, p. 133) entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria dá ideia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.

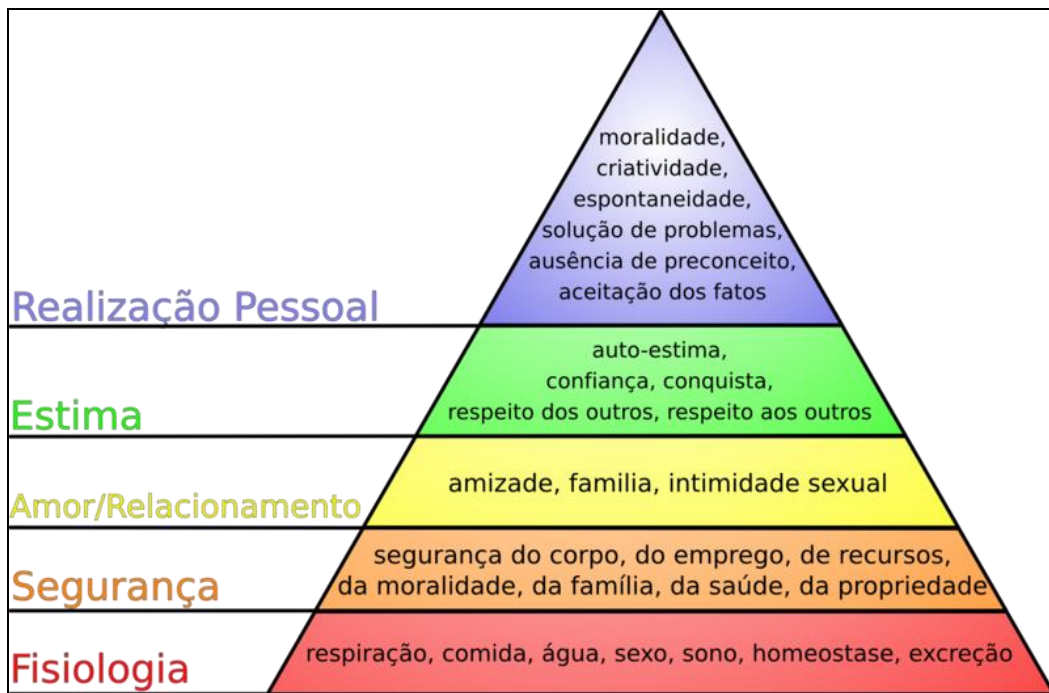
Pela compreensão deste autor, pode-se verificar que na verdade o ser humano precisa de algo que o motive para então começar a agir em busca de um determinado objetivo; como, por exemplo, seu bom desempenho nas atividades laborais. Sabe-se, portanto, que a motivação humana ao longo dos anos serviu como objeto de estudo nas ciências sociais, sobretudo, na área da Psicologia comportamental, para tentar tornar claro o que estimula o ser em questão a objetivar algo.

Pode-se afirmar que a teoria mais conhecida sobre motivação é, provavelmente, a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow. Segundo este autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades (ROBBINS, 2005), sendo ela:

1. necessidade fisiológica que inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo;

2. necessidade segurança inclui proteção contra danos físicos e emocionais;
3. necessidade social inclui feição, aceitação, amizade e sensação de pertencer ao um grupo;
4. necessidade de estima inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização, autonomia e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção;
5. necessidade de auto-realização, a intenção de torna-se tudo aquilo que se é capaz de ser, inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Figura 1- Hierarquia das necessidades – Maslow.



Fonte: ROBBINS, 2002, p. 152.

Em busca de melhoria para sua vida o ser humano tende a suprir suas necessidades. Maslow mostra que para chegar ao todo é necessário passar pelas partes, uma espécie de caminha, no entanto é perceptível que alguns indivíduos chegam a auto-realizar-se sem passar por todas as etapas da pirâmide, o ciclo não é regra. Como também há indivíduos que estão realizados, mas que sentem que ainda falta algo ou alguma coisa. Com isto, quando as necessidades humanas não são supridas sobrevêm sentimentos de frustração, agressividade, nervosismo,

insônia, desinteresse, passividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência a novidades, insegurança e outros. Tais sentimentos negativos podem ser recompensados por outros tipos de realizações.

A motivação em geral é algo a ser bastante pensado, ou seja, desafiador. Baseia-se na sua própria significação de palavra que motivação é simplesmente aquilo que motiva pessoas para uma determinada ação. Um dos questionamentos mais discutidos é o fato de que a motivação é interna.

As teorias sobre motivação propiciam o entendimento de que os colaboradores motivados obtêm com maior probabilidade o melhor rendimento, compreensão, intelectualidade, competência, conhecimento tecnológico, desenvolvimento de talentos individuais e produtividade.

Segundo Minicucci (2001, p. 228), "Em uma sociedade de produção em massa, o empreendimento de motivar as pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil.". Percebe-se que muitos obtêm pouca satisfação pessoal em seus empregos e auferem pouco senso de realização e criatividade. Os seres humanos podem ser motivados de diferentes formas, visto que todos os indivíduos são distintos e as suas necessidades individuais vão sofrendo alterações ao longo da vida.

McGregor (1988), apresenta o homem como um animal dotado de necessidades; assim que uma de suas necessidades é satisfeita, surge outra em seu lugar. Esse processo não tem fim é contínuo, desde o nascimento até a morte do sujeito, buscando inovar e se superar, quando se traça um plano e este é concluído, logo se pensa em um novo planejamento para a busca por desafios que é uma necessidade que o indivíduo tem para se sentir motivado.

McGregor (1988) ressaltou também que o homem cujas necessidades de nível mais elementar estejam satisfeitas não estará mais motivado para elas. Para fins práticos elas não existem mais. Os fatores ligados ao ambiente de trabalho, uma vez oferecido, nunca mais poderão ser retirados. Esse autor propôs duas visões diferentes do ser humano, primeiro numa perspectiva negativa, chamada de teoria X; e outra perspectiva positiva nomeada, de teoria Y. Sobre a teoria X, foram criadas quatro premissas sendo elas:

- a) Premissa 1: os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível;

- b) Premissa 2: como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinham as metas;
- c) Premissa 3: os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- d) Premissa 4: a maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em contraste com essa visão negativa, McGregor (1988) cita as quatro premissas positivas, definida como teoria Y sendo:

1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;
2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
3. A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até mesmo buscar, a responsabilidade;
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilegio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Diversos autores têm estudado o homem como ser que reflete e atua motivado por fatores intrínsecos. Entre eles, Bergamini e Beraldo (1988), dão uma idéia clara dessas diferenças ao afirmarem que as pessoas apresentam diferenças singulares por dois motivos principais: primeiro, porque já nasceram diferentes umas das outras. São as nomeadas variáveis inatas, responsáveis por ser o indivíduo como é desde o momento em que nasce; segundo, porque passam ao longo do tempo por experiência de vida diferentes. São as chamadas variáveis adquiridas (experiências desenvolvidas ao longo da vida), responsáveis pela bagagem constitucional, que estrutura a personalidade única de cada indivíduo.

Quadro 1 – Pressupostos da Teoria X e da Teoria Y

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas encaram o trabalho como “um mal necessário”.	O esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto as atividades de lazer.
Os trabalhadores evitam as responsabilidades.	Os trabalhadores aprendem não só a aceitar responsabilidades, mas também a procura-las.
Os trabalhadores não apreciam mudanças.	Os trabalhadores apreciam o desafio.
Os trabalhadores não tomam iniciativas.	Os trabalhadores são capazes de imaginação e criatividade na resolução de problemas.
Para conseguir que os trabalhadores se engajem no trabalho é preciso utilizar um sistema de controle e punição.	Os trabalhadores buscam satisfazer suas necessidades de estima e realização e, portanto, estão dispostos a autodirigirem-se e autocontrolarem-se no alcance de objetivos com os quais estão comprometidos.

Fonte: Hering, 1996 (adaptado).

As teorias desenvolvidas por Douglas McGregor representam dois conjuntos de suposições antagônicas que são feitas aos colaboradores, as quais servem de base a qualquer teoria de como liderar pessoas dentro de uma organização. Como foi apresentado no quadro 1, na Teoria X o indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder. Já na Teoria Y, as pessoas são motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.

Quadro 2 – Conceito de motivação na visão dos principais autores

AUTOR/TEÓRICO	CONCEITO E PERSPECTIVA SOBRE MOTIVAÇÃO
Maslow (2000)	A motivação dos indivíduos busca satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) – as mais simples – até as mais complexas ou psicológicas (auto realização).
McGregor (1988)	Significa motivar para a ação, ou seja, dar motivos suficientemente fortes para que façam pessoas e organizações atinjam seus objetivos.
Dubrin (2003, p. 110)	A “motivação (num ambiente de trabalho) é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais”.
Robbins (2005)	Motivação é o “resultado da interação entre o indivíduo e a situação”. Aponta que para definir motivação deve-se ter em mente a variação que ela pode ter tanto entre indivíduos quanto para indivíduos em tempos diferentes.
Soto (2005)	Diz que a motivação desperta ações físicas e psíquicas no indivíduo, as quais contribuem para que as atitudes sejam voltadas ao desempenho positivo de suas ações.
Gil (2006, p. 202)	O autor diz que o comportamento humano é sempre motivado pelo desejo de chegar a algum objetivo, no entanto, afirma o autor que nem sempre esses objetivos são claros para o indivíduo.
Maximiano (2006)	A pessoa motivada é alguém que demonstra alto grau de disposição na realização de tarefas ou atividades.
Argyris & Schon (1978) Bennis (1969) Likert (1990)	A motivação está estritamente relacionada aos processos e programas organizacionais. Relação direta entre a tarefa desempenhada e a motivação.
Byhan (1994)	A liderança é um estímulo motivacional no trabalho.

Fonte: Autoria própria.

O quadro 2, buscou elencar os principais conceitos relacionados com a motivação, apresentando como pode variar a motivação das pessoas na organização. Existe uma complexidade, pois depende de vários fatores, sejam eles internos (sua própria personalidade, emoções, capacidade de aprendizagem, valores, etc.), ou externos (características organizacionais, fatores sociais, política empresarial, sistemas de recompensas e punições, etc.).

No quadro 3 encontram-se algumas das principais teorias da motivação humana com interface entre a Psicologia e a Administração dentro do contexto histórico em que foram criadas e o referencial teórico ou corrente da ciência se apoiaram.

Quadro 3 - A Evolução Histórica das Teorias da Psicologia e da Administração

Disciplinas Movimentos	Psicologia	Administração
TEMAS ORGANIZACIONAIS RELEVANTES	COMPORTAMENTO	ESTRATÉGIA
1º) 1900 Movimento de Racionalização do trabalho	Psicologia industrial	Gerência e Administração
2º) 1930 Movimento das Relações Humanas	Relações Humanas	Administração por processos
3º) 1945 Movimento do Funcionalismo Estrutural	Sócio- Técnico	Gerência por Objetivos
4º) 1955 Movimento dos Sistemas Abertos	Desing	Foco no Planejamento
5º) 1970/80 Movimento das Contingências Ambientais	Qualidade de Vida no Trabalho	Competitividade

Fonte: Resende (2000), adaptado.

A Revolução Industrial que emergiu na Inglaterra, com a invenção da máquina a vapor, por James Watt, em 1776, proporcionou 'novo' período no industrialização dos bens materiais. O crescimento acelerado e desorganizado das empresas que passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação, propiciando necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas, para fazer face à intensa concorrência e competição no mercado. Esse

foi o principal fator que consolidou o movimento da racionalização do trabalho por volta de 1900.

As analogias no cenário do trabalho que passaram a se constituir desde então trouxeram implicações significativas do 'homem com o trabalho' e do 'homem com o homem', ou seja, as relações interpessoais desse período. O ambiente empresarial altera-se e, a moderna administração surgiu em resposta a dois efeitos gerados pela Revolução Industrial, a saber:

- a) Por Elton George Mayo, emerge a Teoria das Relações Humanas, desenvolvida a partir de 1940, nos Estados Unidos e mais recentemente, com novas idéias, com o nome de Teoria do Comportamento Organizacional (já com influencia da Psicologia e da sociologia). A proposta dessa doutrina foi contrapor à Teoria Clássica da Administração, com ênfase centrada nas pessoas. Colocava-se em pauta a necessidade de humanizar e democratizar a administração, o desenvolvimento das chamadas ciências humanas com os princípios básicos de analisar e compreender o nível de produção como resultante da integração social, o comportamento social do empregado, a formação de grupos informais, as relações interpessoais, a importância do conteúdo do cargo e a ênfase nos aspectos emocionais.
- b) A Teoria da Burocracia de Max Weber que propunha a adequação dos meios aos objetivos fomenta o desenvolvimento da Teoria Estruturalista com a proposta em integrar todas as teorias anteriores e estruturar os objetivos almeçados pela Administração.
- c) A Teoria de Sistemas com ênfase nos planejamento das atividades desenvolvida a partir de 1970, que passou a abordar a empresa como um sistema aberto em contínua interação com o meio ambiente.
- d) Na seqüência tem-se a Teoria da Contingência, final da década de 1970, essa abordagem coloca a empresa e sua administração como variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo, isto é, a medida que o meio ambiente muda, sendo a ênfase no cenário competitivo.

2.2 UM BREVE RECORTE SOBRE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

O conceito de Administração Pública teve grande evolução no século XX. Segundo Fischer (1984), a partir dos anos 30 a administração pública teve um enfoque teórico mecanicista, estabelecendo relações entre organização pública e privada. Até a Era Vargas¹ (1930 – 1954) o Estado patrimonialista e autoritário era o indutor do desenvolvimento e da industrialização, criando nesse período de gestão a consolidação da administração pública brasileira com foco na estruturação de uma burocracia centralizada e profissionalizada (DENHARDT, 2004).

Esse período ficou conhecido como a Era Vargas e suas características estão relacionadas às diversas alterações que o então presidente realizou no país nos setores sociais e econômicos. Vargas usou políticas de modernização, criou novos ministérios, tais como: (Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e o Ministério da Educação e Saúde), deu segmento a política de valorização do Café, o (PVC), criou o Conselho Nacional do Café e o Instituto do Cacau e a Lei da Sindicalização, cujos sindicatos eram vinculados indiretamente ao presidente (GREMAUD, 2009).

Entre 1937 e 1945, duração do Estado Novo, Getúlio Vargas deu continuidade à reestruturação do estado e profissionalização do serviço público, criando o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), (GREMAUD, 2009).

A evolução dos mecanismos de administração pública no Brasil foi lenta e passou por algumas transformações. De acordo com Klering (2010), a eficiência da Administração Pública e a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, sendo o cidadão beneficiário do serviço fez com que a administração pública torna se, primordial, ainda mais com o amadurecimento crescente da conscientização do cidadão em relação aos seus direitos de receber um serviço digno, eficiente e de qualidade. Neste contexto fomentou-se espaço para os novos modelos de Administração Pública democrática com a filosofia de valores compartilhados, recuperando o sentido da cidadania e possibilitando maior participação social como o Novo Serviço Público e a governança pública.

¹ [Período da história do Brasil](#) entre 1930 e 1945, quando o país estava sob a liderança de [Getúlio Dornelles Vargas](#) e que compreende a **Segunda** e a **Terceira República** ([Estado Novo](#)).¹ Essa época foi um divisor de águas na [história brasileira](#), por causa das inúmeras alterações que Vargas fez no país, tanto sociais quanto econômicas

O Novo Serviço Público (NSP) busca por teorias democráticas de cidadania e adquiriu especial preocupação com a conexão entre cidadãos e seus governos. Desejando abordagens diferenciadas de gestão e design organizacional, com origem em tradições mais humanísticas da teoria da administração pública, a teoria crítica e o pós-modernismo. (DENHARDT, 2004).

Para Perez (2004), a administração tem como objetivo atualmente assumir a função de harmonizar o comportamento dos atores sociais, buscando ser mais transparente, distanciando-se dos modelos burocráticos puramente gerenciais e neoliberais. O Serviço Público inovou e buscou expressar na liderança e na gestão dos órgãos públicos, um interesse renovado pelos valores democráticos e a conexão entre cidadãos e seus governos.

Para Frederickson (1997), a comunicação direta, interpessoal e o engajamento com os cidadãos é o que enobrece e dá propósito ao serviço público, tornando-o substancialmente distinto da administração privada.

Segundo Salm (2010), é de suma importância à coprodução do bem público, que pode ser compreendida como uma estratégia para a produção de serviços por meio do compartilhamento de responsabilidades e poder entre os agentes públicos, privados e cidadãos ou para a prestação de serviços gratuitos em rede.

Brudney e England (1983) seguem afirmando que a maior contribuição da coprodução é uma apreciação do papel que os cidadãos podem ter e têm no contexto atual para a produção do bem público. Sendo também entendida como uma estratégia, por excelência, para que os serviços públicos sejam produzidos de maneira eficaz onde o aparato do estado, organizações do terceiro setor, empresas e cidadãos unem-se para prover de bens e serviços à coletividade.

Para Kissler e Heidemann (2006), a diferença entre a governança e a boa governança está relacionada a orientação para o bem comum alcançada pela ação conjunta via rede de todos os grupos de cidadãos, administração, prefeituras e associações tradicionais, com um só objetivo do bem da coletividade.

Com o decorrer dos anos o cidadão passou a ser um ator social como peça central na gestão do bem público, como, por exemplo, a gestão de universidades. Onde em seguida discorre-se sobre a implantação da UFRB, comentando alguns aspectos da sua gestão para contextualizar o objetivo do estudo que é a motivação do servidor público na UFRB.

2.2.3 UFRB uma instituição pública: Nascimento

A primeira manifestação favorável à criação de uma Universidade no Recôncavo² ocorreu durante reunião realizada pelo Senado da Câmara de Santo Amaro, em 14 de junho de 1822. Durante o século XX, a Bahia alimentou o sonho de instituir uma Universidade Federal a partir da experiência da Escola de Agronomia, localizada no Recôncavo. Em diferentes momentos, diversos documentos foram encaminhados à Presidência da República, ao Ministério da Educação e ao Congresso Nacional. Um novo ciclo deste processo foi iniciado pelo Reitor da UFBA (2002-2010), Naomar Monteiro de Almeida Filho, que retomou a discussão em reunião com a bancada de deputados federais e senadores baianos, na data de 7 de outubro de 2002.

A Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) é uma Autarquia, criada pela Lei 11.151 de 29 de julho de 2005, por desmembramento da Escola de Agronomia da Universidade Federal da Bahia, com sede e foro na cidade de Cruz das Almas e unidades instaladas nos municípios de Amargosa, Cachoeira, Feira de Santana, Santo Amaro e Santo Antônio de Jesus. Possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira e didático-pedagógica.

A UFRB é constituída em um modelo multicampi que tem como objetivo principal explorar o potencial socioambiental de cada espaço do Recôncavo, bem como servir de pólo integrador, tendo como base de sustentação os seguintes princípios:

- a) Cooperação com o desenvolvimento socioeconômico, científico, tecnológico, cultural e artístico do Estado e do País e compromisso com o desenvolvimento regional;
- b) Criação de marcos de reconhecimento social, oriundos dos serviços especiais prestados no atendimento da população;
- c) Gestão participativa;
- d) Uso de novas tecnologias de comunicação e de informação;
- e) Equidade nas relações entre os campi;

² História da criação a fundação da UFRB, disponível no acervo digital: <http://www.ufrb.edu.br/portal/a-ufrb/apresentacao>. Acesso 14 mar 2014.

- f) Desenvolvimento de um ambiente capaz de viabilizar a educação a distância;
- g) Processo de avaliação institucional permanente;
- h) Adoção de políticas afirmativas de inclusão social.

2.3 PERCEPÇÃO SOBRE MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

É perceptível que o estudo da motivação no trabalho é muito importante para a resolução de problemas existentes no seu ambiente organizacional, bem como, para uma melhor adequação de práticas e processos de trabalho administrativos. Motivar os servidores públicos pode trazer consequências que afetam a qualidade dos serviços prestados, assim atendendo a população com eficiência e qualidade. Com isso o estudo da motivação no serviço público pretende compreender os fatores motivacionais e o desempenho dos funcionários (BERGAMINI, 1993).

No ambiente de trabalho a motivação se torna relevante nos estudos das organizações tanto pelo fator humano ser fundamental para o funcionamento das mesmas, como pela importância da motivação na vida dos trabalhadores. Na Administração Pública, não há constantes práticas de motivação em comparação com o setor privado. Por isso, deve-se buscar práticas que estimulem os servidores a trabalhar e prestar serviços de qualidade. As pessoas motivadas e comprometidas trabalham melhor, seja em organizações públicas ou privadas (FISCHER, 1984).

Na referida instituição UFRB, em sendo uma instituição pública³, com normas e hierarquias a ser seguidas de certa forma dificulta a flexibilidade e autonomia das funções exercidas e a remuneração é fixa (recebendo aumento). Por isso, em certo grau os inúmeros funcionários não encontram chances para se desenvolverem nos cargos que ocupam, nem de serem promovidos, o que pode comprometer a motivação e desempenho nas suas atividades. Essas características do setor público contribuem para a falta de interesse e de motivação dos servidores. No entanto, não se deve limitar a compreensão da motivação no serviço público a estes fatores (FERLIE, 1999).

Atualmente os gestores acreditam que quando a motivação acontece as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos

³ Na gestão pública torna-se mais difícil tentar motivar o servidor pelo acréscimo em remuneração. Embora, a remuneração não seja uma estratégia eficaz para a motivação.

multiplicadores. As organizações, com o intuito de obter maior produtividade e acreditando ser a maneira certa de motivar seus empregados, criam em seus planos as estratégias motivacionais. Determinam ações que consideram de seu ponto de vista eficazes para beneficiar o desempenho do seu colaborador, tais como incentivos ao lazer após o trabalho, a ginástica laboral, os incentivos a práticas de esportes, o cinema no intervalo do almoço, a possibilidade do empregado se associar a um clube entre outros. Com isso, promovem ações extrínsecas que podem contribuir como estímulo motivacional. (FISCHER 1984).

Na esfera pública as estratégias utilizadas não se diferem muito do contexto empresarial privado. Compreende-se que os serviços públicos representam nos dias de hoje um papel determinante em todos os países industrializados, principalmente, nos setores da saúde, da educação, da cultura, dos serviços sociais que são responsabilidades do Estado o desenvolvimento dessas funções na vida coletiva (FREDERICKSON, 1997). Para que ocorra a prestação de um serviço com qualidade e bem desenvolvido o Governo brasileiro por meio de concurso público contrata servidores e procura oferecer benefícios, como segurança no trabalho, estabilidade no emprego, boa remuneração, férias, licença para cursos profissionalizantes, capacitação entre outros benefícios.

Porém, ainda se encontra servidores desmotivados com as atividades repetitivas que realizam. Para as organizações governamentais, as causas dessa desmotivação estão relacionadas com as mudanças tecnológicas, a repetição e autoformação do trabalho, que provocaram um sentimento de apatia e desinteresse do trabalhador. Esse desinteresse forçou as organizações a buscarem soluções para minimizar o problema, tentando levar as pessoas, no caso os trabalhadores, a fazerem o que as organizações esperam delas, ou seja, controlá-las (KOHN, 1998).

As empresas acreditam que a forma mais rápida de se obter do trabalhador aquilo que deseja é oferecendo bens materiais. Para Kohn (1998), os administradores também parecem supor que máquinas e trabalhadores são semelhantes e equivalentes pelo fato de ambos serem normalmente agentes passivos que devem ser estimulados por controle a fim de entrarem em ação. No caso das máquinas, liga-se a eletricidade. No caso dos trabalhadores, o dinheiro toma lugar da eletricidade.

3 METODOLOGIA

O método constitui um dos pontos centrais na organização da produção do conhecimento científico. É por meio do método que se garante a validade do conhecimento descoberto, sendo o seu delineamento valioso para execução da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2006).

Booth *et al.*(2005), fornecem a provocação que mobiliza a condução deste projeto no uso das ferramentas teórico-metodológicas para enfrentar o desafio da interdisciplinaridade, na arrolagem de enunciados das ciências que circunscrevem a temática da pesquisa: Antropologia, Administração e Psicologia para compreensão sobre a Motivação e o Comportamento. A provocação diz respeito à construção de pontes enunciativas a partir de discursos específicos, no esforço de arquitetar uma episteme convergente aos objetivos já enunciados, enfrentando o risco do diálogo com eles Maslow (2000), McGregor (1988), Bergamini (2003) e Robbins (2005) tomando-os como a ponta de lança para a revisão de literatura e discussão proposta. Mas um estado da arte mais *up to date* tornou-se imprescindível para o trabalho de escavação de significantes convergentes, como por exemplo, a interface com Administração Pública ao escopo desta pesquisa. Por esse viés de pesquisa, sustenta-se que o pesquisador,

assim que tiver feito anotações sobre o problema, sua afirmação principal e os pontos que a sustentam, esquadrinhe a fonte em busca de conceitos fundamentais. Relacione esses conceitos, juntando-os a todas as informações bibliográficas [da sua fonte primária]. Essa relação será muito útil mais tarde, quando você revisar suas anotações para ver se as fontes que leu superficialmente no início e agora merecem uma leitura mais cuidadosa. (BOOTH *et al.*, 2005, p. 110).

O interesse pela historiografia da motivação nas organizações nasceu de inquietações cujas interfaces não possuem bordas e que cobra, apenas, uma compreensão, histórica. Os objetos aqui investigados são multifacetados: sendo o princípio: Analisar os fatores que influenciam a motivados dos servidores públicos da UFRB e como isso poderá influenciar no atendimento ao público. Tendo como objetivos específicos: Identificar como os servidores da UFRB são motivados no seu ambiente de trabalho; Conhecer os programas motivacionais da UFRB que despertam incentivos para os servidores.

Quanto à natureza dos objetivos da pesquisa, tratou-se de um estudo de caráter descritivo e explicativo. Pois, Segundo Vergara (2006, p. 45) “A pesquisa

descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”, que nessa investigação será a,

pesquisa qualitativa e quantidade considera de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA; MENEZES, 2001. p. 20)

Reconhecendo o imperativo da proposta da temática e pelos objetos da pesquisa eleitos, foi proposto o seguinte esquema de investigação estabelecendo critérios da pesquisa sendo elas: pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo que foi um estudo realizado na Universidade Federal do Recôncavo, este tipo de pesquisa exige do investigador: preparação prévia para o trabalho de campo e estabelecimento de base de dados.

O estudo de caso há muito foi (e continua ser) estereotipado como o parente pobre entre os métodos de ciência social. Os pesquisadores que realizam estudos de caso são vistos como se tivessem rebaixado o nível de suas disciplinas acadêmicas. Os estudos de caso também têm sido denegridos, como se tivessem precisão (ou seja, quantificação), objetividade e rigor insuficientes. Esse estereótipo dos estudos de caso, que começou no século XX, continua no século XXI [...] (YIN, 2005, p. xi).

A revisão bibliográfica foi realizada com base em consultas principais bases de dados eletrônicas nacionais e internacionais e no banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o Diretório de Grupos de Pesquisa credenciados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para a triagem de pesquisadores que no Brasil investigam oficial e certificadamente este tema. As bases de dados consultadas foram: a LILACS – Bases de dados da Literatura e de Periódicos Latino-Americanos e do Caribe, base de dados especializada em ciências da saúde. Considerando as publicações de 2003 a 2013. Pois, a temática sobre Motivação faz tênue interface com a Psicologia e a saúde do trabalhador. Constituem a nutrição da pesquisa textos de bibliotecas virtuais como o PsycINFO - Referência internacional

dos estudos psicológicos, pertencente a Associação Norte-Americana de Psicologia (APA) e o SCIELO – *Scientific Electronic Library Online*, base de dados especializada em publicações de trabalhos científicos brasileiros.

No primeiro momento, todos os títulos do estudo passaram por uma leitura de resumos e bibliografias de suporte dos seus autores. Bardin (2009) considera que, este procedimento consiste em um primeiro contato com o material de análise e levantamento das primeiras categorias que seriam definidas conforme os focos de prevenção observados. Os descritores para leitura dos resumos foram: Programas motivacionais; Motivação no trabalho; Serviço público; Estudo de caso e motivação.

A pesquisa de campo foi constituída por um questionário semi estruturado. Dessa forma, será possível imergir na questão do método e técnicas, respectivamente: a organização da análise; a codificação de resultados; as categorizações propostas nos descritores e as inferências da pesquisadora partindo de uma organização simétrica. Bardin (2009, p. 121) considera três importantes pólos de organização ao pesquisador, sendo eles: “1. A pré-análise; 2. A exploração do material; e, por fim, 3. O tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação,

esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas”. [...] tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos - ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas (BARDIN, 2009, p. 127).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Nesta parte do trabalho monográfico, amoldo-se a pesquisa de campo realizada, retomando os objetivos, bem como discutindo o referencial teórico que o guia. Há uma exposição minuciosa da pesquisa de campo, que compreende os participantes da pesquisa, os métodos adotados e as táticas de explanação do material concebido.

Esta pesquisa intitulada - **Um estudo sobre os programas motivacionais no serviço público**: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Sendo permitido a partir da pesquisa, conhecer sua motivação no trabalho e compreender como a instituição UFRB lida com os problemas externos dos servidores trazidos para o setor de trabalho, e de que maneira isso influencia o desempenho.

Análise de dados desta pesquisa consistiu em encontrar um sentido para os dados coletados da leitura quantitativa e em demonstrar como eles respondem ao problema da pesquisa a análise ocupa um lugar de primeiro plano em toda pesquisa, mas, principalmente, na pesquisa qualitativa. A compreensão do estudo na Universidade Federal do Recôncavo requer conhecimento dos contextos para gerar um conjunto teórico mais amplo associado com a prática.

As respostas atribuídas nas entrevistas juntos aos servidores da Universidade Federal do Recôncavo foram construídas análises a luz do referencial teórico.

4.1 DISCUSSÃO E RESULTADOS

O início da entrevista foi precedido de uma questão de abertura – I) Questão relativa ao critério de Inclusão/Exclusão:

- A) () Ser servidor (concursado) da UFRB (continua entrevista)
- B) () Se colaborador terceirizado ou outro tipo de vínculo empregatício (encerra entrevista)

Essa questão é norteadora, pois a pesquisa pautou-se no estudo sobre a motivação dos servidores em uma instituição pública.

Em principio foram utilizadas duas abordagens para analisar as entrevistas, sendo descritas, a seguir:

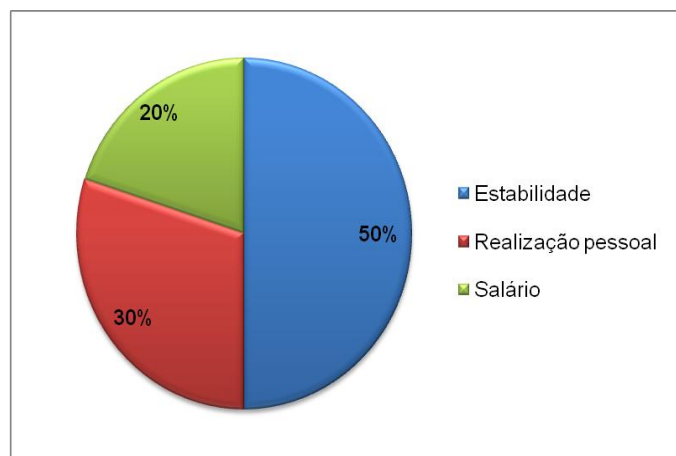
a) as questões de 2 a 7, tinham como alternativas de respostas () sim e () não. Na interpretação elas serão citadas, apenas, em dados numéricos percentuais sem ilustração de gráfico, por considerar que são questões mais objetivas e sucintas.

b) na questão 8 foram destacadas as principais respostas, devido a sua diversidade, o que não compromete o resultado da pesquisa, devido a semelhança nas respostas.

c) as questões 1 e as questões de 9 a 21 foram analisadas por ilustração gráfica, por compreender um maior universo de respostas.

Pelo gráfico 1 confirma-se a hipótese de que as pessoas em sua maioria buscam no serviço público uma estabilidade financeira, pois 50% dos servidores afirmaram ser a estabilidade o principal motivo de ingressar no serviço público, seguido de 30% que afirmaram ser o salário que compensa a atividade. Percentual que também vincula-se a constância na remuneração mensal.

Gráfico 1- Interesse por um cargo público



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.2

Quadro 4 – Síntese das questões 2 à 7

QUESTÃO	ABORDAGEM DA QUESTÃO	% SIM	% NÃO
2	Tempo e/ou recursos financeiros para capacitação	100	0
3	Reuniões periódicas no setor	60	40
4	Os servidores expressão opiniões	100	0
5	As opiniões expressas são consideradas	80	20
6	Participam de eventos realizados na UFRB	100	0
7	Desempenha apenas a sua função	60	40

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.2

Quando indagados se a Universidade dispõe de tempo e/ou recursos financeiros para capacitação dos servidores, todos foram unânimes em reconhecer que a instituição proporciona esses elementos.

Sobre a realização de reuniões periódicas em seu setor de trabalho 60% dos entrevistados afirmaram que elas ocorrem com freqüência e 40% responderam que não são feitas reuniões em seus setores.

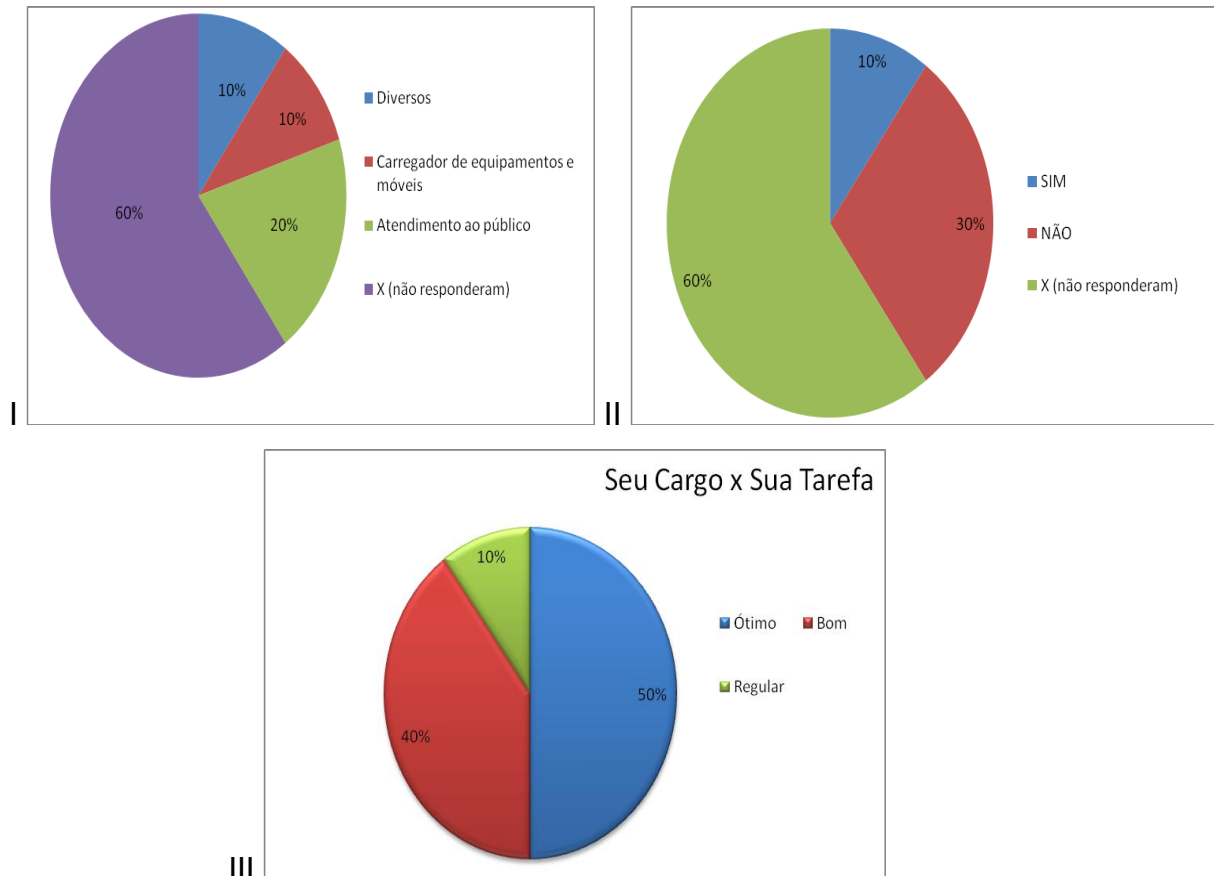
Dos servidores que participam de reuniões no seu departamento funcional 100% alegaram que expressão opiniões sobre a pauta em questão e dentre esse número 80% confirmam que seus posicionamentos são considerados e 20% disseram que suas colocações não são apreciadas. Os trabalhadores a partir da Teoria das Relações Humanas deveriam, segundo essa nova diretriz, conhecer, de forma tão ampla quanto possível, tudo o que dissesse respeito à organização, tendo, ao mesmo tempo, abertura suficiente para emitir suas opiniões, quer fosse quanto às estratégias produtivas, quer quanto às diretrizes administrativas da organização. E pela pesquisa na UFBR infere-se essa questão é importante para os servidores, o fato de sentirem-se com voz para opinar sobre as situações do cotidiano da instituição.

Todos os entrevistados afirmam que a instituição sempre realiza eventos diversos e eles sempre participam.

No que diz respeito à abordagem referente às funções e tarefas desempenhadas pelos servidores da Universidade em relação ao cargo que por eles são ocupados, os resultados apurados na pesquisa demonstram que 60% dos

entrevistados desempenham outras atividades além da sua atividade principal no trabalho, enquanto 40% disseram exercer, apenas, uma função.

Gráfico 2- Outras funções desempenhadas x Reconhecimento

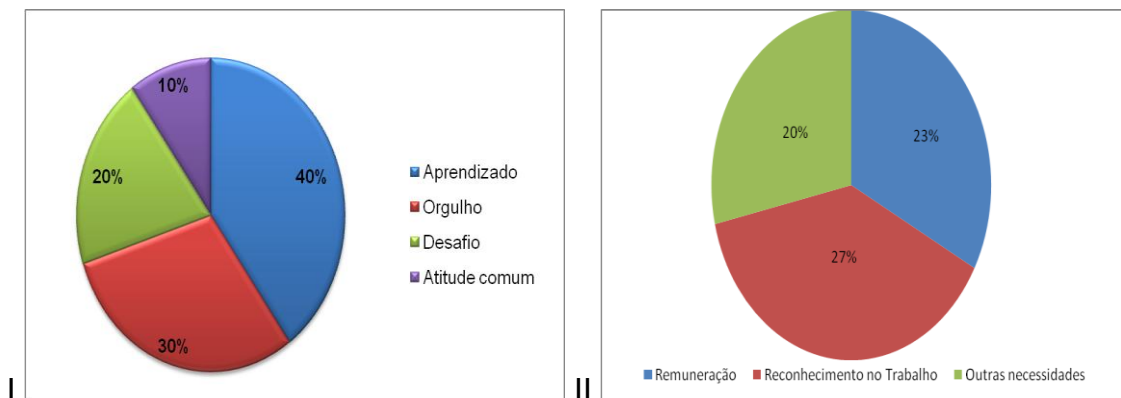


Fonte: Pesquisa de campo, 2014.2

No conjunto de gráficos acima estão descritas as demais atividades e funções que os servidores desempenham além de suas tarefas principais. Sendo relevante salientar que 60% não responderam quais são as 'outras' funções que realizam. Quanto ao reconhecimento das tarefas que realizam em extensão, apenas, 10% dizem que são reconhecidos por isso, 30% não se consideram prestigiados pela colaboração. E, 60% dos entrevistados mais uma vez não responderam sobre o reconhecimento quando auxiliam em outras atividades. Com relação ao seu cargo na UFRB e a sua tarefa 50% dos servidores elegem como ótimo, enquanto 40% consideram 'bom' e 10% deles opinam como regular a relação 'cargo' x 'tarefa'.

Na representação gráfica 3 a seguir descreve-se que 40% dos servidores tem a sensação de aprendizado no desempenho das suas respectivas funções e possibilidade crescimento profissional, enquanto 30% enaltecem o orgulho pelo trabalho, 20% destacam a atividade como um desafio e, apenas, 10% demonstram certa 'indiferença' ou atitude comum com o seu trabalho. Em outra perspectiva t neue a motivação, 27% dos entrevistados responderam que o reconhecimento pelo seu trabalho é importante para eles, 23% destacam a remuneração como fator primordia alegaram outras necessidades. Neste caso, torna-se lúcido que a remuneração é um elemento motivador, embora, não seja o único e exclusivo pressuposto motivacional.

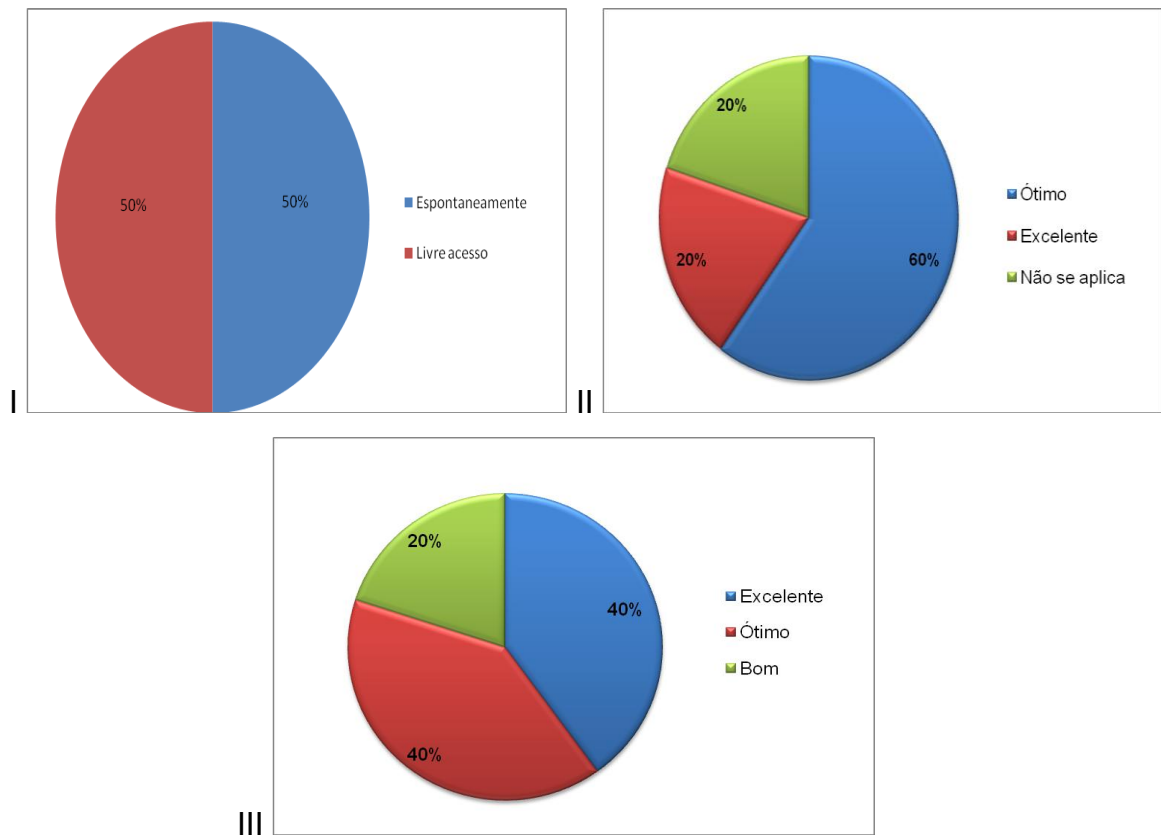
Gráfico 3 - Motivação no trabalho x Necessidades no trabalho



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.2

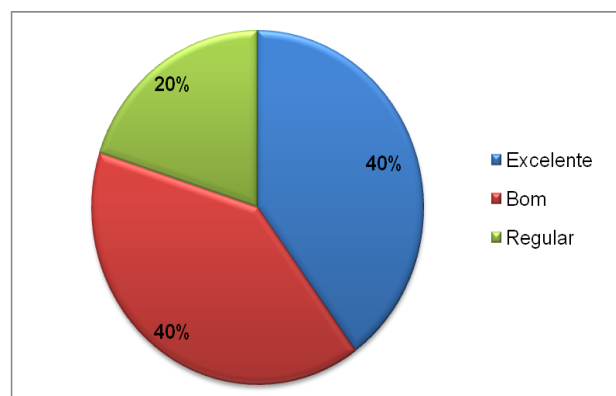
No coletivo gráficos 4 ilustra-se que os servidores tem flexibilidade constante de acesso aos seus superiores imediato. Sendo que 60% deles consideram o relacionamento com o chefe ótimo, 20% descrevem como excelente o contato interpessoal. Aqui também confirma-se a hipótese e ao mesmo tempo a teoria de que não deve exclusivamente a remuneração como forte fator motivacional. Enquanto 20% dos sujeitos indagados não responderam ao quesito. Sobre o relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho os 40% dos sujeitos consideram entre excelente e ótima a relação.

Gráfico 4 – Acesso ao superior imediato x Relacionamento com o superior imediato x Relacionamento com os colegas de Trabalho



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.2

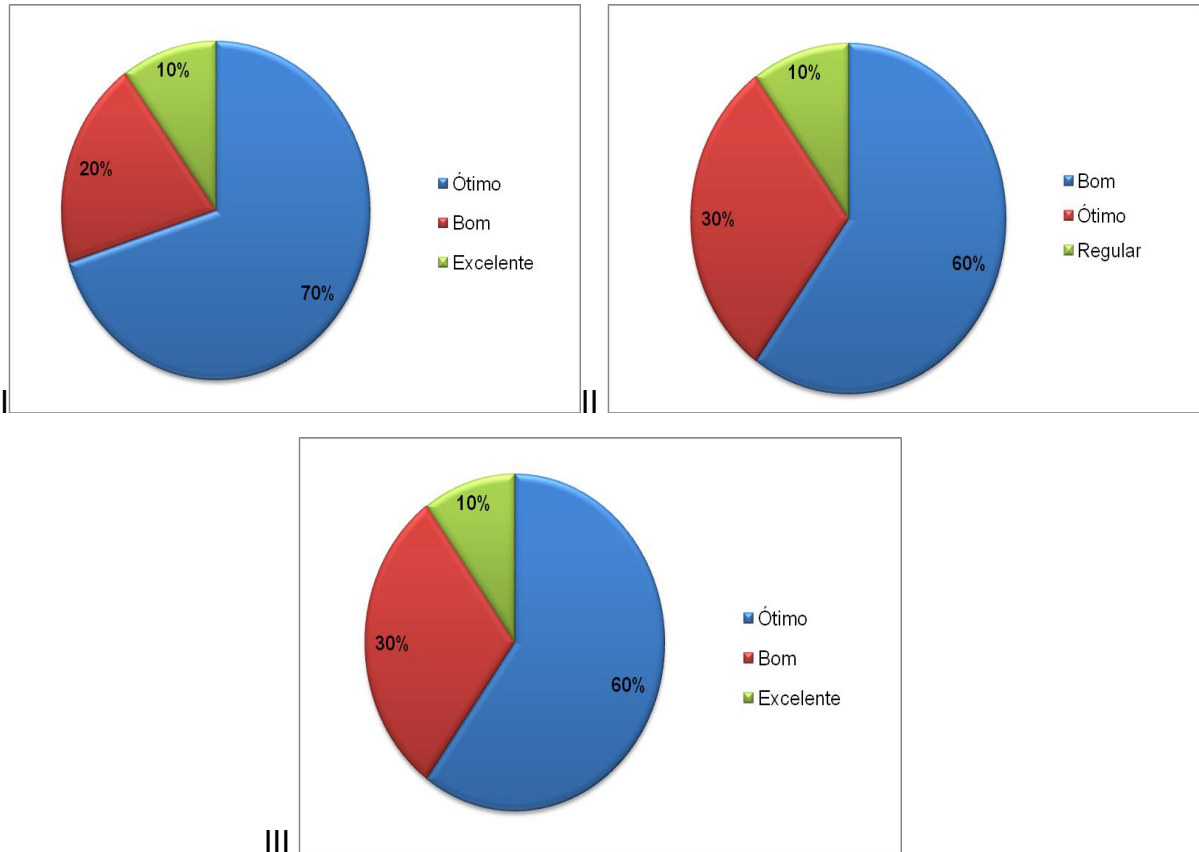
Gráfico 5 – A UFRB tem uma imagem positiva perante a comunidade em que esta inserida



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.2

Quando indagados sobre a imagem da instituição perante a comunidade onde esta circunscrita 40% dos servidores consideram excelente e 40% elegem como 'boa' a visibilidade da UFRB, sendo que 20% deles opinam como regular essa questão.

Gráfico 6 – Avaliação sobre o trabalho do chefe x Comunicação das informações por parte do chefe imediato x Apoio do chefe

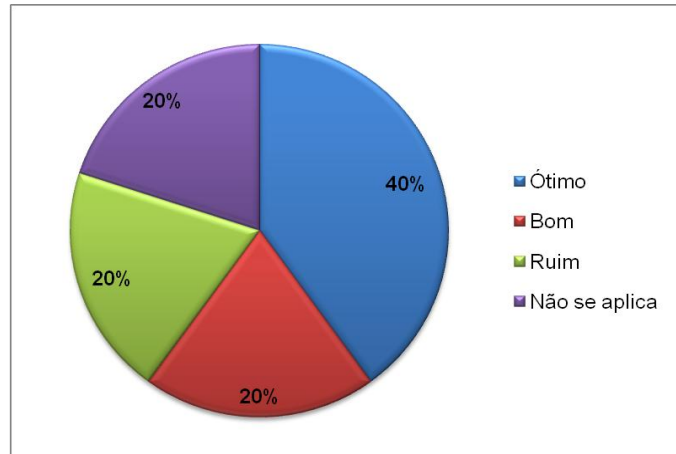


Fonte: Pesquisa de campo, 2014.2

A seguir no conjunto acima, infere-se que os servidores tem informações sobre a instituição, processos e procedimentos suficientes para realizar seu trabalho em consonância com a clareza da comunicação interna, pois existe clareza das informações com relação ao chefe. Registra-se que os servidores o que avaliam positivamente o trabalho de seu superior imediato. Sendo 70% o conceito de ótimo; 20% avaliam como 'bom' e 10% responderam como excelente o trabalho de seu superior. Esses dados relacionam-se e confirmam-se na ilustração sobre a forma de comunicação entre subordinado e chefia, uma vez que, 60% dos entrevistados consideram boa a forma de troca de informações, seguindo do conceito de ótimo com 30% e regular 10% esse processo. Adita-se a esses dados a consideração que os entrevistados desvelaram-se sobre o apoio recebido pelo chefe, sendo 60% ótimo, 30% bom e 10% excelente.

A partir do desenvolvimento das Teoria das Relações Humanas, passou-se a valorizar a intensificação das relações interpessoais no ambiente de trabalho, tanto no sentido ascendente, como, principalmente, no descendente.

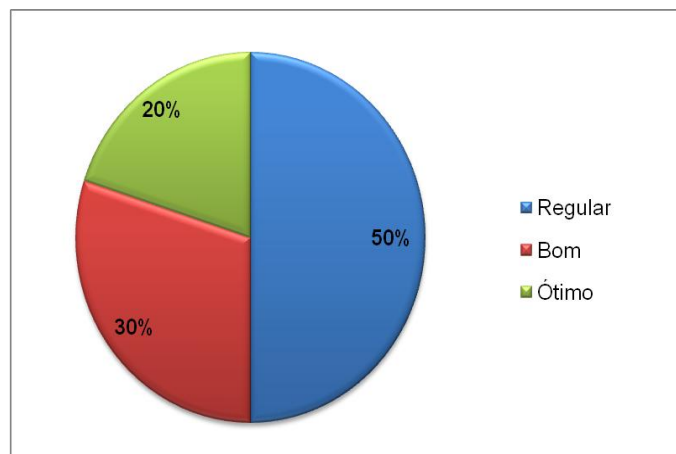
Gráfico 7 – Satisfação física/estruturais de trabalho na UFRB



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.2

No gráfico acima representa-se que 40% dos servidores responderam que são ótimas as condições físicas e estruturais para desempenho de suas funções, 20% deles caracterizaram como 'bom' 20% consideram ruim e 20% não responderam ou não se aplica. Isso significa que o grau de satisfação quanto às condições físicas de trabalho são adequadas, o que quer dizer que as condições físicas de trabalho, indicaram um alto grau de satisfação.

Gráfico 8 – Salário x Tarefas x Responsabilidades



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.2

No gráfico 8 os entrevistados representados por 50% sabem quais são suas responsabilidades e consideram que elas são compatíveis, regular, com a sua remuneração. Sendo que 30% deles também sabem quais são suas tarefas e compromissos e avaliam como 'bom' a o salário recebido nessa relação. E 20% desses servidores relataram ser ótimo essa tríade salário – tarefa – responsabilidade (comprometimento).

Com base na Teoria X e Y de Mc Gregor e de acordo com essa pesquisa na UFRB, observa-se que os servidores da instituição reconhecem o seu comprometimento diante das tarefas que lhes foram propostas estão aptos a aprender, a aceitar ou até a buscar maneiras para realizar determinada atividade ou trabalho que lhes foi atribuído. Por mais que não estejam contentes com o tempo de lazer que lhes sobra, eles demonstram força de vontade para buscar novas oportunidades, e estão dispostos a conhecer e a procurar o que for necessário para realizar seu trabalho. São servidores que não esperam que as coisas cheguem até eles; buscam aquilo que desejam e estão dispostos a fazer tudo o que estiver ao seu alcance; caso contrário, se sentirão derrotados diante de uma situação negativa.

McDowell (1998, p. 51), assim se referem quanto ao assunto:

Muito freqüentemente, as pessoas não fazem aquilo que lhes pedimos que façam, simplesmente porque elas não querem fazer esse tipo de trabalho. [...] A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo.

De acordo com esse conceito as pessoas fazem as coisas como querem e quando querem. Com relação à motivação, elas têm, na maioria das vezes, liberdade e autonomia próprias. A esse propósito, infere-se que alguns motivos podem ser 'motivadores' desses conceitos estabelecidos, como, por exemplo, oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa, satisfação quanto aos relacionamentos interpessoais, as atividades de treinamento, programas de educação, seminários, que são oferecidas pela instituição e que favorecem aos servidores um bom clima organizacional que lhe causam sentimento de responsabilidade profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do arcabouço teórico investigado nessa pesquisa percorreu-se reflexões acerca das experiências históricas nas organizações e das principais correntes que tratam da motivação nas instituições para analisar perante aos dados da pesquisa de campo, sendo, agora possível tecer algumas considerações pontuais sobre investigação.

Na apreensão das questões indagadas aos servidores do UFRB percebe-se a motivação como um fator intrínseco, associados a segurança da estabilidade de ter um emprego e um salário adquirido por concurso público. Contata-se que os servidores mostram tênue relação com a teoria de Maslow (2000): estima e auto-realização pelo salário, condições de trabalho, recreações e lazer geram motivação, mas que estas são intermitentes, pois a segurança para eles de trabalhar e de ter um trabalho, são mais significantes, esses são os fatores higiênicos de Maslow. Isso representa um aspecto necessário, porém não suficiente, à motivação. O indivíduo sente-se motivado quando enxerga no trabalho um caminho para a realização do seu bem estar e qualidade de vida pessoal associadas ao trabalho.

A partir destas análises na instituição UFRB pode-se associar os elementos motivacionais no desempenho das atividades dos seus servidores os fatores de buscar sentido para sentir-se motivado, uma vez que, os entrevistados percebem um sentido em seu trabalho, tem certa autonomia na realização das suas tarefas, boa comunicação entre os líderes e os liderados e reconhecimento por suas atuações no desempenho das suas atividades.

A UFBR é uma instituição pública e possui particularidades burocráticas como em qualquer organização no que tange a sua gestão, mas, dentro desse contexto a possibilidade de relacionar motivação no trabalho com o perfil motivacional dos servidores e favorecer programas de motivação laboral. Assim os fatores exógenos da motivação podem ser utilizados de forma a alcançar motivações pessoais dos empregados e fortalece os fatores intrínsecos motivacionais.

Os servidores da UFRB tem seus comportamentos no trabalho associados ao seu objetivo de vida, ou seja, satisfação das suas necessidades, classificando-as em níveis e escalas de progressão, ou mesmo de regressão. Ao mesmo tempo definem e especificam os comportamentos dirigidos a satisfazer tais necessidades, com um propósito integrativo, em um contexto orientado a valorizar o indivíduo, a

tarefa e o ambiente organizacional como propõe a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Dessa forma, fica visível por essa pesquisa que o conhecimento das teorias de motivação no trabalho é de significativa importância, não somente como objeto de estudo científico, mas também por suas repercussões no mundo do trabalho e o valor deste conhecimento se explica, principalmente, pelo interesse que desperta nos estudiosos do fenômeno, e nas possibilidades de sensibilizar as organizações sobre sua importância no processo da produção e no crescimento psicológico dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C., & SCHON, D. A. . **Organizational learning: A theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BARDIN, L. . **Análise de Conteúdo**. Paris: Presses Universitaires de France, 2009.
- BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BENNIS, W. G. . **Organization development: Its nature, origins, and prospects**. Reading, MA: Addison-Wesley. 1969.
- BOOTH et al., **A arte da pesquisa**. 2 ed. Martins fontes: São Paulo, 2005.
- BRUDNEY, J. L.; ENGLAND, R. E. Toward a definition of the coproduction concept. **Public Administration Review**, v. 43, n. 1, p. 59-65, Janeiro 1983.
- DENHARDT, R. B. **Teoria Geral de Organizações Públicas**.Thompson/ Wadsworth, 2004.
- D. McGregor, The Human Sid of Enterprise. Nova York: McGraw-Hill, 1960. **Para uma análise atualizada dos conceitos da teoria X e da teoria Y**. Organizational Bahavior, ASAC 1988, vol . 9, parte 5. Halifax, Nova Scotial, 1988.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: EDUSP, 2012.
- FERLIE, E. **A nova administração pública em ação**. Brasília: UNB, 1999.
- FISCHER, T. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. IN: **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, dezembro 1984.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GREMAUD, A. P.; VASCONCELOS, M. A. S.; TONETO Jr. R. **Economia Brasileira Contemporânea**: 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HERING S. Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção- PPGE, UFSC, 1996.
- KLERING, L. R.;PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. **Novos caminhos da administração pública brasileira**. Análise, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, junho 2010.

- LIKERT, R. . **New patterns of management**. New York: McGraw- Hill. 1961.
- MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINICUCCI, A. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PEREZ, M. A. 2004. **A administração pública democrática**: institutos de participação popular na administração pública. Belo Horizonte: Fórum.
- ROBBINS, S. T. **Comportamento organizacional** / Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SALOMON, D. V. **Como Fazer uma Monografia**. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A- Roteiro de Questionário

1. O que levou você a optar por ser um servidor público?

- estabilidade
- Salário
- realização pessoal

2. A instituição possibilita meios (tempos e/ou recursos financeiros) para a capacitação dos servidores?

- sim Não

3. São realizadas reuniões periódicas no seu setor para discussão do cotidiano do trabalho ?

- sim Não

4. Quando são realizadas as reuniões, os servidores podem expressar suas opiniões?

- sim Não

5. Suas sugestões expostas na reunião são consideradas /acatadas?

- sim Não

6. Quando há eventos, congressos, seminários, os servidores participam na organização do evento?

- sim Não

7. Você desempenha uma única função no seu setor?

- sim Não

8. Quais outras funções você desempenha, além da sua função principal?

9. Quando você desempenha funções extra (da sua função) , existe reconhecimento por essa atitude?

10. Assinale com X apenas uma alternativa que melhor representa sua motivação sobre o seu trabalho nesta instituição é:

- uma atividade comum
- um desafio
- um orgulho
- um aprendizado
- uma aventura estimulante

11. Quais são as suas necessidades no trabalho? (marcar até 2 opções)

- Tempo de lazer
- Remuneração
- Ambiente de trabalho adequado
- Reconhecimento no trabalho/ Crescimento profissional

12. Como ocorre o seu contato/relação com o seu superior imediato?

- espontaneamente
- livre acesso
- agendamento

13. Como você avalia o nível de relacionamento interpessoal entre você e seu superior?

- Regular. Bom. Ótimo. Excelente. Não se aplica/não responderam.
- Ruim.

14. Como você avalia o nível no seu relacionamento interpessoal com os demais servidores que você trabalha?

- Regular. Bom. Ótimo. Excelente. Não se aplica.
- Ruim.

15. Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas? (poucas ou muitas)

- Regular. Bom. Ótimo. Excelente. Não se aplica.
- Ruim.

16. A EMPRESA tem uma imagem positiva junto a comunidade em que esta inserida.

- Regular. Bom. Ótimo. Excelente. Não se aplica.
 Ruim.

17. Qual o seu grau de satisfação com suas condições físicas/estruturais de trabalho (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, móveis, etc)?

- Regular. Bom. Ótimo. Excelente. Não se aplica.
 Ruim.

18. Como você avalia o trabalho de seu chefe (superior imediato)?

- Regular. Bom. Ótimo. Excelente. Não se aplica.
 Ruim.

19. A comunicação das informações por parte do chefe (superior imediato) a você e demais colegas da equipe é suficiente e clara:

- Regular. Bom. Ótimo. Excelente. Não se aplica.
 Ruim.

20. Você tem o apoio necessário do chefe (superior imediato) de sua área para realizar suas atividades:

- Regular. Bom. Ótimo. Excelente. Não se aplica.
 Ruim.

21. Como você classifica seu salário total considerando suas obrigações (tarefas) e responsabilidades?

- Regular. Bom. Ótimo. Excelente. Não se aplica.
 Ruim.