

# MOTIVAÇÃO E TRABALHO: O CASO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA.

Camilla Alves Gomes (UEPB) camilla\_alves@hotmail.com  
Cleverton Rodrigues Fernandes (UEPB) cleverton@prpg.ufpb.br

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo central investigar o nível de motivação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Para a elaboração da pesquisa foi utilizada a metodologia exploratória descritiva com natureza quantitativa. Os dados foram coletados através de questionário composto de 40 afirmações baseadas na teoria de Herzberg (1959; 1973; 1997) a qual analisou os fatores motivacionais e higiênicos, sendo os higiênicos relacionados às condições físicas e ao ambiente de trabalho, e os motivacionais, são intrínsecos, os quais consistem na realização do indivíduo. Através dos resultados obtidos pôde-se concluir que há uma preponderância dos fatores higiênicos afetando positivamente o processo motivacional, demonstrando assim que a UEPB possui um ambiente organizacional propício à motivação dos seus servidores. No entanto, no que se refere aos fatores motivacionais, não se pode afirmar que os servidores estão totalmente satisfeitos, uma vez que o nível de concordância geral não alcançou um percentual elevado.

**Palavras-chave:** Motivação; Trabalho; Frederick Herzberg.

**ABSTRACT:** This study mainly aimed to investigate the level of motivation of technical and administrative staff of the Universidade Federal da Paraíba (UEPB). In developing the survey we used the descriptive exploratory methodology with quantitative. Data was collected through a questionnaire consisting of 40 statements based on Herzberg's theory (1959; 1973; 1997) which analyzed the motivational and hygienic factors, being hygienic related to the physical conditions and the working environment, and motivational are intrinsic, which consist in the individual. Through the results it was concluded that there is a preponderance of hygienic factors positively affecting the motivational process, thus demonstrating that the UEPB has an organizational environment conducive to motivation of its employees. However, when it comes to motivational factors, we cannot say that the servers are fully satisfied, since the general level of agreement did not reach a high percentage.

**Keywords:** Motivation; Work; Frederick Herzberg.

## 1. Introdução

Ao longo dos anos as relações sociais têm sofrido diversas mudanças, em que se incluem as transformações na força de trabalho e a reorganização do mercado mundial (FALLER, 2004). Neste contexto Trierweiler *et al.* (2011) afirma que o fator humano tornou-se peça chave para o sucesso empresarial.

Diante deste novo paradigma, Bonfim *et al.* (2010) afirma que entender as relações entre o indivíduo e seu trabalho passou a ser uma preocupação entre pesquisadores e gestores organizacionais, considerando fatores como qualidade do ambiente e da natureza de trabalho, satisfação e motivação. Diversos estudos buscam analisar se quando as organizações obtêm resultados ou percepções favoráveis sobre esses aspectos, a

produtividade na execução das tarefas, absenteísmo e rotatividade também seriam afetadas positivamente.

As teorias organizacionais e suas várias escolas nos mostram um exemplo da constante busca por uma melhor inserção do homem na organização. Quevedo *et al.* (2012) afirma que apesar de inúmeros estudos, não existe um consenso entre os pesquisadores sobre como ocorre a motivação no trabalho, permanecendo como um grande desafio na realidade organizacional

Para Coda (1997), na prática a motivação continua sendo vista com simplicidade, porém este assunto recebe maior atenção quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas no trabalho, gerando problemas tanto para as organizações quanto para os indivíduos.

Neste sentido, Maciel e Sá (2007) destaca a importância da motivação para as pessoas e organizações, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente organizacional, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional.

As pessoas são diferentes umas das outras, o que motiva um indivíduo pode não motivar o outro. Desta forma, é essencial que as organizações invistam em seus funcionários, possibilitando a eles uma maneira de expressar suas metas e vontades, para que se consiga ter conhecimento do que motiva cada um (DIAS; STOCCO, 2011).

Para Gomes e Quelhas (2003) a gestão dos órgãos da administração pública federal, no que se relaciona com os recursos humanos, parece continuar baseada nos princípios burocráticos da impessoalidade, do tecnicismo e do mecanicismo, orientadas por uma ótica que considera os funcionários como indivíduos incompletos, que não possuem emoções e cuja capacidade mental não extrapola o estritamente requerido para o exercício da sua atividade. Quevedo *et al.* (2012) afirma que este fato se estende às esferas estaduais e municipais, considerando que o comportamento administrativo dos Estados e Municípios está pautado pelas regras ditadas pela esfera Federal.

Assim, neste contexto apresentado, o presente estudo busca responder ao seguinte questionamento: **Qual o nível de motivação dos servidores técnico-administrativos efetivos do Campus I da Universidade Estadual da Paraíba? Ou seja, o objetivo desta pesquisa foi investigar o nível de motivação dos servidores técnico-administrativos efetivos do Campus I da Universidade Estadual da Paraíba. Tendo como objetivos específicos:** Identificar o perfil dos servidores; Identificar quais os fatores são mais relevantes que interferem no processo motivacional e Indicar ações que possam ser implementadas visando melhorar o nível de motivação dos servidores.

Os resultados desta pesquisa visaram contribuir tanto para a Universidade, na medida em que estes resultados poderão auxiliar os profissionais do setor de recursos humanos, na elaboração de políticas para melhorar o ambiente e o desempenho no trabalho para os funcionários, na medida em que os resultados possam permitir que os mesmos possam conhecer o grau de motivação dos servidores que trabalham no Campus I. Além de que se as sugestões apontadas forem colocadas em prática, pela Universidade, presume-se haver a possibilidade de um maior nível individual de motivação para os servidores técnico-administrativos efetivos.

Este trabalho torna-se relevante uma vez que não foram encontradas pesquisas com esse objetivo desenvolvido nesta instituição, além de contribuir para estudos futuros em instituições de ensino superior públicas. Dessa forma, configura-se num trabalho que pode contribuir para a melhoria das políticas e práticas organizacionais, na área de motivação no setor público.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 *Motivação no Trabalho*

O processo de evolução da humanidade tem ocasionado diversas mudanças nas relações sociais. Com a revolução industrial, as organizações voltaram sua atenção para o surgimento de novas tecnologias e o uso de máquinas, em detrimento das pessoas (FALLER, 2004). Após esta febre tecnológica, as organizações perceberam que o fator humano é o principal capital que possuem e que sem este elas não sobreviveriam, levando a uma maior preocupação quanto a condições de trabalho e de vida de seus funcionários (PINTO, 2001).

Neste sentido, Alves Filho e Araújo (2002) afirmam que as pessoas formam o principal *input* das organizações. Segundo eles o fator humano está presente em toda a estrutura hierárquica da organização constituindo assim o principal responsável por tornar todos os demais recursos organizacionais produtivos.

Neste contexto, a motivação concebe-se como parte integrante desse processo, pois é condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que a desmotivação no ambiente de trabalho pode gerar problemas tanto para as organizações quanto para os funcionários (MACIEL; SÁ, 2007).

Por parte das organizações, elas podem sofrer prejuízos em seus padrões de qualidade e produtividade, enquanto que por parte das pessoas, as consequências são relacionadas a questões de saúde física e mental, ao *stress*, absenteísmo, à queda na produtividade e no desempenho no trabalho, além da falta de comprometimento com a organização (MACIEL; SÁ, 2007).

Pinto (2001) afirma que, ao longo dos anos, diversos estudos foram sendo desenvolvidos salientando a importância da motivação no ambiente de trabalho, buscando entender o comportamento humano e o que pode ser feito para que se consiga um melhor rendimento das pessoas em seus ambientes de trabalho.

Spector (2003) afirma que motivação é um conceito que tem sido discutido intensamente e de difícil definição, geralmente descrito como um estado interior do indivíduo que o induz a assumir determinados tipos de comportamentos. Referindo-se a motivação como um desejo de adquirir algo ou alcançar algum objetivo; o desejo, a vontade, a necessidade resultam em motivação.

Para Maciel e Sá (2007) se torna necessário esclarecer que a função da gestão não é a de motivar os funcionários, pois isto seria impossível, uma vez que a motivação é um processo intrínseco, íntimo para cada pessoa. No entanto, a organização deve proporcionar um ambiente motivador, no qual as pessoas possam satisfazer suas necessidades.

Ainda neste sentido Maciel e Sá (2007), afirmam que é possível manter as pessoas motivadas quando se conhece as suas necessidades, e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. No entanto desconhecer esses aspectos pode levar à desmotivação das pessoas, dessa forma a preocupação da administração não deve ser a de adotar estratégias que motivem as pessoas, mas primeiramente, deve proporcionar um ambiente de trabalho no qual a pessoa possa manter o nível de motivação necessário ao exercício de sua função.

Funcionários motivados tendem a proporcionar melhores resultados para as organizações, uma vez que existe um comprometimento mútuo. O empregado trabalha

melhor e seu trabalho rende mais, conseqüentemente, a produtividade irá aumentar na empresa (DIAS; STOCCO, 2011).

## **2.2 Teorias Motivacionais**

Considerando os aspectos apresentados até aqui, podemos verificar que motivação é um processo complexo, e que tem sido estudado ao longo dos anos, por diversos autores (MELO; MARQUES, 2011). Diante da variedade de teorias existentes sobre motivação, diversas classificações são feitas para tais, na busca por organizar o entendimento sobre o assunto e facilitar a sua compreensão. Para esse fim, podemos agrupar os modelos teóricos propostos em "teorias de conteúdo" e "teorias de processo", classificação indicada por Tribett e Rush (1984).

As teorias de conteúdo, segundo Tribett e Rush (1984), explicam o fenômeno motivacional a partir da determinação das necessidades humanas, identificando o comportamento dirigido à satisfação das mesmas. Estas teorias se caracterizam pela ênfase que atribuem à identificação dos diferentes tipos de necessidades e aos métodos utilizados na sua satisfação, partindo do pressuposto de que um empregado satisfeito é um empregado produtivo, e também pela natureza intrínseca de certos motivos: a recompensa virá da satisfação que proporciona o trabalho em si mesmo.

As teorias que fazem parte deste grupo são a Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow (1954), a Teoria da Motivação Social de McClelland (1961), a Teoria X e Y de McGregor (1960), a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg (1959) e a teoria E.R.C (Existência, Relacionamento, Crescimento) de Clayton Alderfer (1969), conforme Alves Filho e Araújo (2002).

As teorias de processo têm como foco as etapas do fenômeno motivacional, as percepções e perspectivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais e, sobretudo, nos mecanismos conscientes da tomada de decisões. Partindo do princípio de que as pessoas decidem conscientemente se realizam ou não uma determinada atividade (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2002).

Tendo em vista as teorias relacionadas, adotou-se, nessa pesquisa, a perspectiva teórica de Frederick Herzberg (1973), ou seja, da Motivação-Higiene a qual se apresenta como de análise mais abrangente, pois interpreta a motivação no trabalho como sendo uma variável dependente do nível de alcance das necessidades das pessoas, além da satisfação ou insatisfação referente aos fatores higiênicos e motivadores. Desta forma, esse trabalho se aterá maior compreensão nessa corrente teórica, a qual será analisada a seguir.

## **2.3 Teoria da Motivação-Higiene de Frederick Herzberg**

A teoria motivacional de Frederick Herzberg surgiu da preocupação em pesquisar diretamente no ambiente de trabalho, quais os fatores estão relacionados às atitudes que influenciam na produção e as situações que determinam satisfação no trabalho (MACIEL; SÁ, 2007). De acordo com Bergamini (1997), Herzberg utilizou em sua pesquisa uma entrevista como técnica de coleta de dados, que procurava identificar nos entrevistados uma situação onde este teria se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho; não somente no atual, mas também em outro trabalho qualquer.

Em sua pesquisa Herzberg pôde identificar fatores no trabalho que proporcionava extrema satisfação e extrema insatisfação. Os Fatores que apareceram como os que provocavam extrema satisfação eram: realização, reconhecimento, responsabilidade, o trabalho em si, progresso e crescimento. Já os fatores que provocava extrema insatisfação

foram: política e administração da empresa, relações com o supervisor, supervisão, condição de trabalho, salário, relações com os colegas, vida pessoal, relação com os subordinados, segurança e status (HERZBERG, 1997).

Os fatores higiênicos são os fatores extrínsecos ao trabalho, e estariam relacionados com a presença ou ausência de insatisfação. Herzberg concluiu em seus estudos que quando os fatores higiênicos estão ótimos não há uma elevação significativa da satisfação, mas esses fatores funcionam como um elemento preventivo da insatisfação. Já os fatores motivacionais, estão relacionados como conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Ou seja, são os fatores intrínsecos ao trabalho (FURTADO, 2004).

| Fatores Motivacionais de Herzberg   |  |
|---|--|
| FATORES MOTIVACIONAIS   | FATORES HIGIÊNICOS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização pessoal e profissional</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• Responsabilidade e Desenvolvimento profissional</li> <li>• Conteúdo do Cargo</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Criatividade, Inovação do Trabalho e Participação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas organizacionais</li> <li>• Relacionamento supervisor/subordinado</li> <li>• Condições físicas do trabalho</li> <li>• Relacionamento com os colegas</li> <li>• Salário e benefícios</li> <li>• Vida pessoal</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Segurança</li> </ul> |

Quadro 1: Fatores Motivadores e Fatores Higiênicos.  
Fonte: adaptado de Maciel e Sá (2007).

Ainda em seus estudos, Herzberg (1997) pôde concluir que de todos os fatores que contribuíram para a satisfação no trabalho, 81% eram motivadores e os fatores que contribuíam para a insatisfação no trabalho 69% eram higiênicos. Conforme verificado em sua análise, os fatores motivadores que contribuíam para a satisfação (realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso e desenvolvimento) pouco influenciam na insatisfação profissional. Entretanto, os fatores higiênicos (Política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança) pouco contribuem para a satisfação profissional (HERZBERG, 1973).

Herzberg (1997) chamou atenção para a importância dos fatores relacionados ao conteúdo das tarefas, as quais eram negligenciadas, e foi assim precursor na técnica conhecida como “enriquecimento do cargo” como oportunidade de crescimento psicológico e, portanto um instrumento de motivação no trabalho, e gerador de resultados altamente desejáveis, como a redução da rotatividade e do absenteísmo e aumento da produtividade.

Dessa forma Bedran Junior e Oliveira (2009, p. 9) concluem:

Para minorar a insatisfação no trabalho ou alcançar sua ausência as organizações devem atuar sobre os fatores higiênicos, buscando atender as necessidades de seus colaboradores. Porém, se o objetivo for ter funcionários motivados, as organizações deverão se atentar para os fatores motivacionais – ligados ao conteúdo do trabalho –, criando condições organizacionais adequadas, onde os fatores de crescimento possam ser percebidos pelos funcionários.



Deste modo optou-se por tal fundamentação teórica por considerá-la como a mais abrangente e que melhor permitiu avaliar o ambiente organizacional do lócus em questão, o que é corroborado por Gomes e Quelhas (2003) ao dizerem que ao interpreta a motivação no ambiente de trabalho como sendo dependente do nível de atendimento às necessidades dos indivíduos, bem como da satisfação ou insatisfação destes no que se refere aos fatores higiênicos e motivadores, apresenta-se, também, como a mais abrangente.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Primeiramente foi realizado um estudo bibliográfico com leitura exploratória, sobre o tema em questão, a qual possibilitou uma visão mais ampla da situação atual da problemática, sobre os trabalhos já realizados a respeito, permitindo o estabelecimento de um modelo teórico inicial de referência.

O procedimento metodológico utilizado neste trabalho é o estudo de caso, o qual de acordo com Yin (2001) é utilizando quando se pretende analisar o comportamento dos indivíduos na área de trabalho, e o pesquisador irá analisar como ocorre este processo. Este estudo trata-se de um estudo de caso do tipo único, onde apenas uma organização foi analisada. A realização deste estudo ocorreu no Campus I da Universidade Estadual da Paraíba.

A natureza do estudo é exploratória e descritiva, segundo Yin (2001), é exploratória pela aplicação de pesquisas junto aos funcionários com objetivo de responder questões do tipo “como” e “porque”. Descritiva, pois descreverá de modo sistemático o fenômeno estudado, como no caso da motivação dos indivíduos.

Para a execução da pesquisa foi utilizado o método quantitativo tendo como finalidade principal investigar o nível de motivação dos servidores técnico-administrativos efetivos do Campus I da Universidade Estadual da Paraíba. De acordo com Roesch (2007) as pesquisas de caráter quantitativo, geralmente os dados coletados são submetidos à análise estatística com ajuda de computadores.

Os dados foram coletados através de questionários aplicados com os funcionários que formam a Instituição em questão. A fim de auxiliar a análise, foi utilizada uma tabela para tabulação dos dados no Microsoft Excel, para melhor agrupar os dados obtidos.

O universo desta pesquisa é composto por 530 servidores técnico-administrativos efetivos que estão exercendo suas atividades no Campus I da Universidade Estadual da Paraíba.

Uma vez que o tamanho do universo desta pesquisa corresponde a 530 servidores, sua amostra é representada por um percentual 15,09%. Desta forma, a amostra deste estudo é formada por 80 servidores técnico-administrativos efetivos que estão lotados no Campus I, escolhidos ao acaso.

Foram adotados nesta pesquisa os fatores de motivação e os higiênicos, abordados na teoria de motivação de Frederick Herzberg, escolhida como foco fundamental da teoria que embasou o presente estudo.

Já as variáveis são itens que explicam os fatores, as mesmas que vão gerar as perguntas do questionário.

O questionário utilizado foi adaptado do estudo realizado por Maciel e Sá (2007). A primeira parte do questionário era formado por questões referentes a dados sociodemográficos, a fim de identificar o perfil dos servidores. A segunda parte do questionário era formada por 40 afirmativas, para que o pesquisado avaliasse o seu grau de concordância em relação a elas, através de uma escala tipo Likert com cinco possibilidades de resposta, discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo e concordo totalmente.

A coleta dos dados desta pesquisa foi realizada pela própria pesquisadora, durante os meses de fevereiro e março de 2015.

#### 4. Análise dos dados

Nessa primeira parte da análise, apresentaremos os resultados referentes ao perfil dos servidores técnico-administrativos entrevistados. Logo em seguida serão apresentados os resultados referentes aos fatores motivacionais e higiênicos.

##### 4.1. Perfil dos Servidores

Em relação aos aspectos sociodemográficos, nos 80 participantes da pesquisa, percebe-se que entre a quantidade de servidores pesquisados houve igualdade entre o sexo feminino e masculino onde 52,5% eram do sexo masculino e 47,5% do sexo feminino. A faixa etária que retém maior população está entre 21 a 40 anos. Os solteiros totalizam em 42,5% e 51,25% são casados. No que se refere ao tempo de serviço observa-se que a maioria tem de 1 a 3 anos na instituição, o percentual de indivíduos trabalhando a menos de 10 anos na instituição perfaz um total de 87,5%. Conforme Quadro 2.

| Questão                   | Descrição             | Quantidade | %     |
|---------------------------|-----------------------|------------|-------|
| Sexo                      | Feminino              | 38         | 47,5  |
|                           | Masculino             | 42         | 52,5  |
| Idade                     | 18 a 20 anos          | 0          | 0     |
|                           | 21 a 30 anos          | 41         | 51,35 |
|                           | 31 a 40 anos          | 34         | 42,5  |
|                           | 41 a 50 anos          | 4          | 5     |
|                           | Mais de 50 anos       | 1          | 1,25  |
| Estado Civil              | Solteiro              | 34         | 42,5  |
|                           | Casado                | 41         | 51,25 |
|                           | Divorciado / Separado | 2          | 2,5   |
|                           | Outros                | 3          | 3,75  |
| Tempo de trabalho na UEPB | Menos de 1 ano        | 3          | 3,75  |
|                           | 1 a 3 anos            | 43         | 53,75 |
|                           | 3 a 5 anos            | 4          | 5     |
|                           | 6 a 10 anos           | 27         | 33,75 |
|                           | 10 a 15 anos          | 0          | 0     |
|                           | 16 a 20 anos          | 0          | 0     |
|                           | Mais de 20 anos       | 3          | 3,75  |

Quadro 2: Perfil geral dos servidores.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

##### 4.2 Averiguar os fatores motivacionais e higiênicos na visão dos servidores técnico-administrativos da UEPB.

Para a apresentação deste objetivo os resultados foram divididos entre fatores motivacionais e higiênicos.

###### 4.2.1 Fatores Motivacionais

Os fatores motivacionais possuem um efeito profundo e estável no comportamento humano, quando estes fatores estão elevados, eles proporcionam a satisfação no indivíduo. Esses são fatores intrínsecos e estão relacionados ao conteúdo do cargo e com a natureza

das tarefas que as pessoas executam, e estão sob o controle delas. Envolvendo sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e com necessidade de autorrealização (REIS, 2001).

Após conceituar os fatores motivacionais, apresentaremos no Quadro 3 os resultados referentes aos fatores de motivação.

| Fatores Motivacionais               |        |        |       |       |       |        |            |            |   |
|-------------------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|------------|------------|---|
| Variável                            | Quest. | CT (%) | C (%) | I (%) | D (%) | DT (%) | CT e C (%) | D e DT (%) | Médias Gerais dos Fatores Motivacionais |
| Realização pessoal e profissional   | 1      | 22,5   | 35    | 15    | 22,5  | 5      | 57,5       | 27,5       | Concordância<br>44,80 %                 |
|                                     | 2      | 33,75  | 48,75 | 6,25  | 7,5   | 3,75   | 82,5       | 11,25      |   |
|                                     | 3      | 23,75  | 42,5  | 16,25 | 10    | 7,5    | 66,25      | 17,5       |   |
| Reconhecimento                      | 4      | 8,75   | 28,75 | 20    | 21,25 | 21,25  | 37,5       | 42,5       |   |
|                                     | 5      | 22,5   | 36,25 | 11,25 | 12,5  | 17,5   | 58,75      | 30         |   |
|                                     | 6      | 7,5    | 22,5  | 20    | 35    | 15     | 30         | 50         |   |
| Responsabilidade                    | 7      | 6,25   | 33,75 | 17,5  | 25    | 17,5   | 40         | 42,5       | Indiferentes<br>14,85 %                 |
|                                     | 8      | 10     | 26,25 | 22,5  | 26,25 | 15     | 36,25      | 41,25      |   |
|                                     | 9      | 6,25   | 25    | 8,75  | 28,75 | 31,25  | 31,25      | 60         |   |
| Conteúdo do cargo                   | 10     | 25     | 35    | 12,5  | 20    | 7,5    | 60         | 27,5       |   |
|                                     | 11     | 7,5    | 43,75 | 17,5  | 25    | 6,25   | 51,25      | 31,25      |   |
|                                     | 12     | 15     | 22,5  | 3,75  | 25    | 33,75  | 37,5       | 58,75      |   |
| Autonomia                           | 13     | 26,25  | 52,5  | 7,5   | 7,5   | 6,25   | 78,75      | 13,75      | Discordância<br>40,35 %                 |
|                                     | 14     | 7,5    | 25    | 18,75 | 38,75 | 10     | 32,5       | 48,75      |   |
| Criatividade e Inovação no trabalho | 15     | 3,75   | 22,5  | 26,25 | 27,5  | 20     | 26,25      | 47,5       |   |
|                                     | 16     | 3,75   | 28,75 | 15    | 32,5  | 20     | 32,5       | 52,5       |   |
|                                     | 17     | 2,5    | 16,25 | 15    | 35    | 31,25  | 18,75      | 66,25      |   |
|                                     | 18     | 7,5    | 21,25 | 13,75 | 30    | 27,5   | 28,75      | 57,5       |   |

Quadro 3: Fatores motivacionais.  
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Analisando a tabela dos fatores motivacionais, esta apresenta uma média geral de 44,80% de concordância dos funcionários em relação aos fatores motivacionais, enquanto que o nível de discordância o percentual foi de 40,35%.

É possível perceber que em relação à variável *Realização pessoal e profissional* os servidores no geral estão realizados e gostam da função que exercem na UEPB, bem como se sentem realizados em fazer parte da instituição, uma vez que 57,5%, 82,5% e 66,25% concordam com as afirmativas relacionadas.

Na variável *Reconhecimento* apenas na afirmativa 5, que se refere ao reconhecimento do trabalho por parte dos superiores obteve 58,75% de concordância, enquanto que nas outras afirmativas, relacionadas ao reconhecimento na UEPB pelo trabalho que faz e o fornecimento constante feedback de como o servidor está sendo avaliado pela instituição tiveram maior nível de discordância que representam 42,5% e 50% respectivamente.

A maior parte dos servidores no que se refere a variável *Responsabilidade* discorda da possibilidade de crescimento dentro da instituição e acreditam que o trabalho não oferece oportunidades de novos desafios e que a UEPB não oferece treinamentos que auxiliem a executar melhor o trabalho. Isto pode ser verificado através de um percentual médio de 47,92% de discordância nessa variável.



Os servidores podem utilizar suas habilidades conforme a afirmação 10 que alcançou a média de concordância de 60% na variável *Conteúdo do cargo* e não consideram o trabalho repetitivo, entretanto a maioria não trabalharia a vida inteira na instituição representada pela média de 58,75% de discordância.

Dos servidores que participaram da pesquisa, na variável *Autonomia*, 78,75% concordam que tem autonomia para realizar o trabalho sem ter que se reportar a todo o momento ao seu superior, enquanto que 48,75% não são cobrados a todo o momento por parte de seus superiores.

De acordo com os entrevistados a UEPB Campus I poderia ficar mais aberta às ideias dos seus servidores, fornecendo assim uma chance para a participação destes na em algumas tomadas de decisões, possibilitando que estes tragam ideias inovadoras, a fim de melhorar o ambiente de trabalho, ajudando assim a instituição isto pode ser verificado pela média geral de 55,94% de discordância em relação a variável *Criatividade e Inovação no trabalho*.

#### 4.2.2 Fatores Higiênicos

De acordo com Reis (2001) os fatores higiênicos ou extrínsecos estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais os indivíduos exercem o seu trabalho. Esses fatores estão fora do controle das pessoas, uma vez que essas condições são administradas pela organização.

Os fatores higiênicos são necessários para direcionar as pessoas no ambiente de trabalho, embora não seja suficiente para a motivação estes devem ser satisfatórios, pois sua ausência gera grande insatisfação (GIL, 2001).

Após definir os fatores higiênicos, segue o Quadro 4 com os resultados da percepção dos servidores acerca destes fatores.

| Fatores Higiênicos                  |        |        |       |       |       |        |            |            |                                      |
|-------------------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|------------|------------|--------------------------------------|
| Variável                            | Quest. | CT (%) | C (%) | I (%) | D (%) | DT (%) | CT e C (%) | D e DT (%) | Médias Gerais dos Fatores Higiênicos |
| Políticas organizacionais           | 1      | 2,5    | 32,5  | 10    | 30    | 25     | 35         | 55         | <b>Concordância</b><br>62,68%        |
|                                     | 2      | 5      | 13,75 | 30    | 23,75 | 27,5   | 18,75      | 51,25      |                                      |
| Relacionamento superior/subordinado | 3      | 58,75  | 27,5  | 3,75  | 5     | 5      | 86,25      | 10         | <b>Indiferentes</b><br>9,46%         |
|                                     | 4      | 48,75  | 41,25 | 6,25  | 0     | 3,75   | 90         | 3,75       |                                      |
|                                     | 5      | 51,25  | 40    | 2,5   | 3,75  | 2,5    | 91,25      | 6,25       |                                      |
| Condições físicas do trabalho       | 6      | 17,5   | 48,75 | 1,25  | 18,75 | 13,75  | 66,25      | 32,5       | <b>Discordância</b><br>27,86%        |
|                                     | 7      | 3,75   | 56,25 | 3,75  | 26,25 | 10     | 60         | 36,25      |                                      |
|                                     | 8      | 6,25   | 38,75 | 12,5  | 30    | 12,5   | 45         | 42,5       |                                      |
| Relacionamento com os colegas       | 9      | 63,75  | 36,25 | 0     | 0     | 0      | 100        | 0          | <b>Discordância</b><br>27,86%        |
|                                     | 10     | 63,75  | 30    | 5     | 1,25  | 0      | 93,75      | 1,25       |                                      |
|                                     | 11     | 27,5   | 52,5  | 6,25  | 11,25 | 2,5    | 80         | 13,75      |                                      |
| Salário e benefícios                | 12     | 18,75  | 42,5  | 11,25 | 20    | 7,5    | 61,25      | 27,5       | <b>Discordância</b><br>27,86%        |
|                                     | 13     | 6,25   | 36,25 | 10    | 31,25 | 16,25  | 42,5       | 47,5       |                                      |
|                                     | 14     | 17,5   | 57,5  | 6,25  | 7,5   | 11,25  | 75         | 18,75      |                                      |
| Vida pessoal                        | 15     | 18,75  | 31,25 | 25    | 16,25 | 8,75   | 50         | 25         | <b>Discordância</b><br>27,86%        |
|                                     | 16     | 46,25  | 42,5  | 2,5   | 3,75  | 5      | 88,75      | 8,75       |                                      |
| Segurança                           | 17     | 10     | 47,5  | 10    | 22,5  | 10     | 57,5       | 32,5       | <b>Discordância</b><br>27,86%        |
|                                     | 18     | 6,25   | 42,5  | 17,5  | 20    | 13,75  | 48,75      | 33,75      |                                      |
| Comunicação                         | 19     | 7,5    | 33,75 | 11,25 | 26,25 | 21,25  | 41,25      | 47,5       | <b>Discordância</b><br>27,86%        |
|                                     | 20     | 23,5   | 37,75 | 12,5  | 12,5  | 13,75  | 61,25      | 26,25      |                                      |

|  |    |      |      |       |       |       |       |    |  |
|--|----|------|------|-------|-------|-------|-------|----|--|
|  | 21 | 1,25 | 22,5 | 11,25 | 38,75 | 26,25 | 23,75 | 65 |  |
|--|----|------|------|-------|-------|-------|-------|----|--|

Quadro 4: Fatores higiênicos.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Após analisarmos a tabela dos fatores higiênicos, aferimos uma média geral de 62,68% de concordância dos funcionários em relação a estes fatores, enquanto o nível de discordância o percentual encontrado foi de apenas 27,86%.

Na variável *Políticas Organizacionais* encontramos altos percentuais de discordância nas afirmativas que estão relacionadas a gestão da universidade, além de não acreditarem que com a atual política adotada a UEPB terá um futuro promissor.

O *Relacionamento entre superior e subordinado* apresentou um grande nível de concordância com uma média de 89,16%, caracterizando assim um relacionamento de respeito e liberdade de acesso dos servidores aos seus superiores imediatos.

Neste mesmo sentido a variável *Relacionamento com os colegas* obteve uma média de concordância de 91,25%, desta forma na UEPB o relacionamento entre os servidores é de respeito, cooperação e apoio mútuo.

De acordo com as afirmações 6,7 relacionadas à variável *Condições físicas do trabalho* estas apresentaram respectivamente médias de concordância de 66,25% e 60%, podendo-se afirmar que a instituição tem um ambiente de trabalho agradável, dispendo de todos os equipamentos necessários para que estes possam realizar suas funções.

Na variável *Salários e Benefícios*, 61,25% concordam que o salário é proporcional ao trabalho que exercem e 75% acredita que o seu salário é compatível com os de outras Universidades Públicas. Entretanto 47,5% afirmam que os benéficos disponibilizados pela UEPB não são satisfatórios.

As afirmativas 15 e 16 da variável *Vida Pessoal* apresentou alta média de concordância de 50% e 88,75% respectivamente, isto demonstra que o trabalho não interfere de forma negativa na vida pessoal dos servidores, e que se precisarem se ausentar do trabalho por alguma emergência são liberados.

Os servidores afirmam, conforme verificado na variável *Comunicação* que não são totalmente informados das decisões tomadas (*afirmativa 20*), e que quando transmitidas, as informações nem sempre são claras e compreensivas. Por outro lado os superiores mantêm os servidores informados para desempenhar suas respectivas funções.

Na variável *Segurança*, verifica-se que UEPB fornece os equipamentos necessários para a realização do trabalho com segurança, fazendo com que se sintam seguros, pois percebem que a instituição preza pela segurança dos seus servidores, por isso apresentou a variável apresentou uma média geral de concordância de 53,13%.

## 5. Considerações Finais

Partindo do referencial teórico adotado, constatamos que os fatores motivacionais e higiênicos (segundo Herzberg, 1973) estão correlacionados com a motivação no trabalho entre os servidores entrevistados. Diante destas análises verificamos uma preponderância dos fatores higiênicos (extrínsecos) afetando positivamente o processo motivacional, demonstrando assim que Universidade Estadual da Paraíba possui um ambiente organizacional propício à motivação dos seus servidores, uma vez que a média geral dos fatores higiênicos oferecidos pela instituição obteve 62,68% de concordância por parte dos servidores que participaram da pesquisa. Por outro lado, Herzberg (1973) afirma que os fatores higiênicos não são motivadores. No entanto, a falta deles pode provocar uma desmotivação nas pessoas em seus ambientes de trabalho.

Os fatores motivacionais de acordo com Herzberg (1997) são estes fatores os responsáveis pelo próprio processo motivacional, uma vez que estão relacionados com a

satisfação no trabalho. No que se refere a estes fatores não podemos afirmar que estes estão sendo totalmente satisfeitos uma vez que o nível de concordância geral foi de 44,80% enquanto que o de discordância foi de 40,35%. Embora os entrevistados acreditem que os seus trabalhos proporcionam realização pessoal e profissional, além de possuírem autonomia no seu trabalho e na melhor maneira de executarem suas atividades. Entretanto quanto a Criatividade e Inovação, percebemos que os servidores não têm espaço para expor suas ideias e nem participação em alguns processos decisórios.

Neste sentido algumas sugestões de melhorias serão feitas para tornar a UEPB mais propícia a desenvolver os fatores motivacionais e dessa forma proporcionar aos seus servidores satisfação e assim influenciar positivamente no processo motivacional são elas: investimento em treinamento qualificado e específico para as áreas administrativas; possibilidade de reuniões dos servidores com os superiores para que estes possam informar suas ideias e inovações; rever algumas regras da gestão uma vez que o maior percentual de discordância encontrado nos fatores higiênicos está atrelado a discordância da *Política Organizacional*; verificar a forma de comunicação da instituição para com os seus servidores disponibilizando maiores informações.

#### **Referências:**

ALVES FILHO, A.; ARAUJO, M. A. D. **Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, n. 2, p.27-40, Abril-Jun. 2002. Trimestral.

BEDRAN JUNIOR, P. E.; OLIVEIRA, J. L. C. **Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional.** 2009. Disponível em: [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8\\_0191\\_0811.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0191_0811.pdf). Acesso em: 11/02/2015.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas,1997a. p. 108-129.

BONFIM, T. M.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. **Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do paraná uma análise a partir do clima organizacional.** In: XIII SemeAd Seminários em Administração, 2010, São Paulo. XIII SemeAd. São Paulo: Fea, 2010.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos.** In: BERGAMINI, C. W.; CODA; R. (organizadores). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.* São Paulo: Atlas, 1997.

DIAS, V.; STOCCO, J. P. **Motivação no ambiente de trabalho: um estudo em uma instituição de ensino superior.** Universidade de Passo Fundo 2011, Disponível em: [www.upf.br/seer/index.php/ser/article/download/1755/1869](http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/download/1755/1869). Acesso em 04/02/2015.

FALLER, B. C. **Motivação no serviço público: um estudo de caso com a secretaria de administração da prefeitura municipal de santa cruz do sul.** 2004.107 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3930/000450834.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10/02/2015.

FURTADO, C. L. M. **Motivação no trabalho: estudo de caso da SEFAZ** – célula de execução da administração tributária em Montese. 2004. 71 f. Monografia (Graduação) - Curso de Gestão de Políticas Fiscais, Universidade Estadual

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. **Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos**. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 9, n. 5, p.1-18, Set/Out. 2003. Mensal. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/15508>>. Acesso em: 19/01/2015.

HERZBERG, F. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho, In Hampton, David R. (Comp.). **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.

\_\_\_\_\_. **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.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. Studio Diversa, Rio Tinto, v. 1, n. 1, p. 62-86, out. 2007. Disponível em: <[http://www.ccae.ufpb.br/public/studia\\_arquivos/arquivos\\_/saulo\\_01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_/saulo_01.pdf)>. Acesso em: 19/01/2015.

MELO, A.; MARQUES, I. C. **A importância do fator motivacional no trabalho**: uma abordagem descritiva em uma autarquia pública. Disponível em: <http://www.unievangelica.edu.br/gc/imagens/file/revistaadministracao/pdf5/Microsoft%20Word%20-%20Artigo%20A%20importanciArtigo%20revista%20Ieso%20Costa.pdf>. Acesso em: 09/02/2015

PINTO, A. B. S. **Motivação no trabalho**, MG 2001, Disponível em: <http://www.iem.unifei.edu.br/dpr/td/dezembro2001/pdf/14td1201.pdf>. Acesso em: 26/01/2015.

QUEVEDO, A. P. F.; SOUZA, V. N.; LIMA, M. V. S. **Motivação no serviço público**: um estudo de caso com a secretaria de administração da prefeitura municipal de serra talhada. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração (CONVIBRA), 2012. IX Convibra Administração, 2012.

REIS, J. S.. **Os fatores motivacionais para o trabalho**: um estudo de caso da empresa Marilan. Florianópolis: Insultar, 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

TRIERWEILLER, A. C.; WEISE, A. D. ; PEIXE, B. C. S. ; BORNIA, A. C.; AZEVEDO, B. M. . Satisfação e motivação dos colaboradores da CP Promotora um estudo de caso. In: CONVIBRA: VIII Congresso Virtual Brasileiro - Administração, 2011. Anais do VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração. São Paulo-SP: Editora: IPP - Instituto de Pantex de Pesquisa, 2011.

TRIBET, C. W. & RUSH, R. J. **Theories of motivation: a broader perspective. Quality Progress**, 17(1): 38-42, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.