



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL  
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ISRAEL RODRIGUES VIANA**

**SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS  
DOIS FATORES DE HERZBERG: UMA ANÁLISE NO SETOR DE CONVÊNIOS E  
CONTRATOS ACADÊMICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2019**

**ISRAEL RODRIGUES VIANA**

**SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS  
DOIS FATORES DE HERZBERG: UMA ANÁLISE NO SETOR DE CONVÊNIOS E  
CONTRATOS ACADÊMICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Vilma Coelho Moreira Faria.

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2019**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Viana, Israel Rodrigues.

V667s

Satisfação no ambiente de trabalho sob a Ótica da Teoria dos  
Dois Fatores de Herzberg: Uma Análise no Setor de Convênios e  
Contratos Acadêmicos da Universidade Federal da Bahia / Israel  
Rodrigues Viana. - Redenção, 2019.

69f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto De  
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração  
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2019.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Vilma Coelho Moreira Faria.

1. Ambiente de trabalho. 2. Teoria dos Dois Fatores. 3.  
Satisfação. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 344.8101

---

**ISRAEL RODRIGUES VIANA**

**SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS  
DOIS FATORES DE HERZBERG : UMA ANÁLISE NO SETOR DE CONVÊNIOS E  
CONTRATOS ACADÊMICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovada em: 08 de junho de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Vilma Coelho Moreira Faria (Orientadora)**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

**Prof. Dr. Eduardo Soares Parente**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Maria Guimarães Callado**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor e consumidor da minha fé. “Toda honra e glórias sejam dadas a ti”. Dedico também à minha mãe Isabel Viana e a minha querida esposa Grazielle Viana.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me dado vida e saúde para poder chegar até aqui.

A esta universidade, seus professores, técnicos e colaboradores em geral, pela dedicação e firme cumprimento do seu papel com ética e responsabilidade e pelo ambiente amigável que proporciona.

Meus agradecimentos aos amigos, colegas de sala, que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

À minha orientadora, na pessoa da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Maria Vilma Coelho Moreira Faria, pela paciência e pela excelente orientação.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Agradeço a minha esposa Grazielle Viana, que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço, te amo.

E a todos quanto se fizeram presentes direta ou indiretamente na realização deste sonho.

Meu muito obrigado!!!

“As pessoas dizem frequentemente que a motivação não dura. Bem, nem o banho - e é por isso que ele é recomendado diariamente.”.

*Zig Ziglar*

## RESUMO

Este trabalho apresenta o resultado de uma pesquisa realizada no setor de Convênios e Contratos Acadêmicos da Universidade Federal da Bahia, onde se pretendeu investigar por meio da Teoria dos dois fatores de Herzberg, a qual estabelece os fatores higiênicos e motivacionais como preponderantes a determinar o nível de satisfação no trabalho, à ligação entre satisfação e ambiente de trabalho entre os servidores da Universidade Federal da Bahia. Nesse sentido, foi elaborado um breve comparativo entre administração pública e privada e suas especificidades relacionadas à gestão de pessoas, como também um apanhado das teorias motivacionais existentes, as quais embasaram o estudo em tela. A metodologia seguiu uma abordagem qualitativa, através de um estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio de pesquisas em fontes secundárias, bibliográficas, documental, questionários e realização de entrevistas com servidores públicos do setor indicado para a realização da pesquisa. Os resultados demonstraram, portanto, a ausência de satisfação no que diz respeito aos fatores higiênicos, especificamente, nos quesitos benefícios sociais e remuneração, como também mostrou nenhuma insatisfação nos outros itens que compõem os fatores higiênicos, como instalações físicas, administração do setor (estilo de liderança) e relacionamento com os colegas, contudo, pela análise do grau de importância dada a estas questões, o percentual encontrado mostra que esses fatores não são suficientes para trazer plena satisfação aos servidores pesquisados, ainda que não estejam insatisfeitos com estes fatores. Já os fatores motivacionais que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si, no qual a presença deles produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. Nesse ensejo, a pesquisa mostrou a presença de satisfação em todos esses itens avaliados, e a análise do grau de importância dada a essas questões mostram o quanto os servidores pesquisados acham de suma importância. Diante dos resultados obtidos chegamos à conclusão que o ambiente de trabalho contribui sim para a presença da não insatisfação, e logicamente, há a ligação sim entre os dois construtos, isto é, ambiente de trabalho e satisfação, contudo, o ambiente de trabalho não é por si só, suficiente para trazer plena satisfação ao colaborador.

**Palavras-chave:** Ambiente de trabalho. Teoria dos Dois Fatores. Satisfação.



## ABSTRACT

This work presents the results of a research carried out in the sector of Agreements and Academic Contracts of the Federal University of Bahia, where it was intended to investigate through Herzberg's Two Factor Theory, which establishes the hygienic and motivational factors as preponderant to determine the level satisfaction at work, the connection between satisfaction and work environment among the employees of the Federal University of Bahia. In this sense, a brief comparison was made between public and private administration and its specificities related to people management, as well as a survey of the existing motivational theories, which underpinned the study on screen. The methodology followed a qualitative approach, through a case study. The data collection was done through researches in secondary sources, bibliographical, documentary, questionnaires and interviews with public servants of the sector indicated for the accomplishment of the research. The results showed, therefore, the lack of satisfaction regarding the hygienic factors, specifically, in the social benefits and remuneration aspects, as well as no dissatisfaction with the other items that make up the hygienic factors, such as physical facilities, However, by analyzing the degree of importance given to these questions, the percentage found shows that these factors are not enough to bring full satisfaction to the servers surveyed, even if they are not dissatisfied with these factors. On the other hand, the motivational factors that refer to the content of the position, tasks and activities related to the position itself, in which their presence produces motivation, while absence does not produce satisfaction. In this opportunity, the research showed the presence of satisfaction in all these evaluated items, and the analysis of the degree of importance given to these questions shows how much the servers studied are of the utmost importance. In view of the results obtained, we conclude that the work environment contributes to the presence of non-dissatisfaction, and logically, there is the yes connection between the two constructs, that is, the work environment and satisfaction, however, the work environment is not by itself, sufficient to bring full satisfaction to the employee.

**Keywords:** Satisfaction. Two Factors Theory. Workplace.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Pirâmide das necessidades de Maslow	28
<b>Figura 2</b>	Teoria X e Y McGregor	29
<b>Figura 3</b>	Teoria das Três Necessidades	31
<b>Figura 4</b>	Teoria da Dissonância Cognitiva	33
<b>Figura 5</b>	Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	36

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Identificação dos respondentes quanto ao Gênero	45
<b>Gráfico 2</b>	Identificação dos respondentes quanto à faixa etária	46
<b>Gráfico 3</b>	Identificação dos respondentes quanto à escolaridade	46
<b>Gráfico 4</b>	Identificação dos respondentes quanto ao cargo	47
<b>Gráfico 5</b>	Identificação dos respondentes quanto ao tempo de serviço	48
<b>Gráfico 6</b>	Grau de satisfação e importância com instalações físicas	50
<b>Gráfico 7</b>	Grau de satisfação e importância com a remuneração	51
<b>Gráfico 8</b>	Grau de satisfação e importância da administração e liderança do setor	52
<b>Gráfico 9</b>	Grau de satisfação e importância ao relacionamento interpessoal	54
<b>Gráfico 10</b>	Grau de satisfação e importância aos benefícios sociais	55
<b>Gráfico 11</b>	Grau de satisfação e importância sobre o trabalho que realiza	56
<b>Gráfico 12</b>	Grau de satisfação e importância quanto a realização profissional	57
<b>Gráfico 13</b>	Grau de satisfação e importância reconhecimento da Instituição	58
<b>Gráfico 14</b>	Grau de satisfação e importância progressão funcional	59
<b>Gráfico 15</b>	Grau de satisfação e importância autonomia para o trabalho	60

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARH	Administração de Recursos Humanos
CCCON	Coordenação de Convênios e Contratos Acadêmicos
NGP	Nova Gestão Pública
UFBA	Universidade Federal da Bahia

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS PECULIARIDADES.....	18
<b>2.1.1</b>	<b>Gestão Pública versus Gestão Privada.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Gestão de Pessoas no Setor Público Versus Setor Privado .....</b>	<b>20</b>
2.2	A SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO COMO FENÔMENO DE ESTUDO.....	22
2.3	DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO.....	25
2.4	TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.....	26
2.5	TEORIA X E Y.....	28
2.6	TEORIA DAS TRÊS NECESSIDADES.....	29
2.7	TEORIA DA DISSONÂNCIA COGNITIVA.....	32
2.8	TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	37
3.2	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	38
3.3	PLANO DE TRATAMENTO ESTATÍSTICO E ANÁLISE DOS DADOS.....	40
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA UFBA – CCONV (OBJETO DA PESQUISA).....	41
4.2	ANÁLISES DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....	42
<b>4.2.1</b>	<b>Motivação .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Ambiente de trabalho e relacionamento com colegas.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Segurança, reconhecimento no trabalho e oportunidade de crescimento.....</b>	<b>44</b>
4.3	ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO.....	44
<b>4.3.1</b>	<b>Dados sociográficos.....</b>	<b>45</b>
4.3.1.1	<i>Sexo.....</i>	45
4.3.1.2	<i>Faixa etária .....</i>	46
4.3.1.3	<i>Escolaridade.....</i>	46
4.3.1.4	<i>Cargos.....</i>	47
4.3.1.5	<i>Tempo de serviço.....</i>	48

<b>4.3.2</b>	<b>Fatores higiênicos e motivacionais</b> .....	49
4.3.2.1	<i>Fatores higiênicos (Extrínsecos)</i> .....	49
4.3.2.1.1	Condições de trabalho, instalações físicas.....	49
4.3.2.1.2	Remuneração dos servidores (Salários).....	51
4.3.2.1.3	Administração do setor, estilo de liderança (Coordenação, Chefes).....	52
4.3.2.1.4	Relacionamento com os colegas (Interpessoal).....	53
4.3.2.1.5	Benefícios e incentivos sociais.....	54
4.3.2.2	<i>Fatores motivacionais (Intrínsecos)</i> .....	56
4.3.2.2.1	Trabalho na CCONV (Atividades na condição de servidor da unidade).....	56
4.3.2.2.2	Realização (Sentir-se realizado no trabalho).....	57
4.3.2.2.3	Reconhecimento da instituição (UFBA).....	58
4.3.2.2.4	Progressão funcional .....	59
4.3.2.2.5	Autonomia para o trabalho.....	60
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	62
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	66
	<b>APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b> .....	69

## 1 INTRODUÇÃO

A literatura na área de Administração de Recursos Humanos – ARH, notadamente já identificou que a satisfação no trabalho está relacionada com a expectativa e a realidade vivenciada pelos funcionários no ambiente de trabalho. Nesse ensejo, a satisfação no trabalho pode ser entendida como a forma que uma pessoa se sente ao realizar as suas atividades profissionais. No entanto, essa sensação pode depender de vários fatores, ou seja, pode ser influenciada pelo ambiente e pelo clima organizacional, a segurança que a empresa oferece para os seus colaboradores, a higiene encontrada nos estabelecimentos, a forma de gestão, a cultura da empresa, entre outros fatores. Portanto, o ambiente de trabalho é mola propulsora nas sensações advindas dos funcionários, no que diz respeito à satisfação e à motivação.

Nesse sentido, cabe destaque uma breve análise da expressão “Ambiente de trabalho”. O dicionário da língua portuguesa traz a definição de ambiente como um termo com origem no latim “ambiēns”, que significa “o que rodeia”. Portanto, esta noção refere-se ao entorno que rodeia os seres vivos, condicionando as suas circunstâncias vitais. O ambiente, portanto, é formado por diversas condições, tanto físicas como sociais, culturais e econômicas. O trabalho, por sua vez, conforme Maciel (2011) é a medida do esforço que realizam as pessoas. Trata-se da atividade produtiva que um sujeito leva a cabo e que é remunerada através de um salário (que é o preço do trabalho no âmbito do mercado de trabalho).

Portanto, estas duas definições permitem-nos uma melhor compreensão do que é o ambiente de trabalho, que está associado às condições que se vivem no local de trabalho, isto é, o ambiente de trabalho engloba todas as circunstâncias que incidem na atividade dentro de um ambiente organizacional, tais como escritório, de uma fábrica, etc. Motta & Vasconcelos (2008) destacam que o ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas, materiais, e por condições psicológicas e sociais. Por isso, um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, bem como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Nesse ensejo, Motta (2008) destaca que é habitual associar-se o ambiente de trabalho às relações humanas e, por conseguinte, ao fator clima organizacional. O mesmo autor concorda que é relativamente válido, pois o clima organizacional corresponde à percepção dos colaboradores de uma organização no que diz respeito ao seu ambiente de trabalho.

Deste modo, o clima organizacional pode ser visto como os sentimentos que os indivíduos têm e a maneira como eles interagem entre si e com os seus elementos externos

(MOTTA, 2008). Estes sentimentos manifestados podem estar voltados ainda a estados de satisfação ou insatisfação dos colaboradores, o que repercute, mais uma vez, em sua produtividade e na sua percepção sobre a organização na qual o mesmo está inserido.

Contudo, conforme Rueda (2012) há diferença entre os construtos clima organizacional e satisfação, notadamente no que se refere à sua construção conceitual. Rueda (2012) destaca que estudiosos esclarecem que a satisfação no trabalho se refere ao vínculo que o trabalhador estabelece com seu trabalho, caracterizando assim um resultado da influência do contexto sobre a saúde e os comportamentos do colaborador, sendo composto por componentes afetivos (RUEDA, 2012 *apud* BRIEF e WEISS, 2002; SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004). O mesmo autor, por sua vez, atina, contudo, que o clima organizacional seria formado por componentes cognitivos, incluindo as percepções que o trabalhador tem do contexto de trabalho. Tais percepções seriam construídas de forma coletiva, caracterizando uma condição temporária que regula as ações dos colaboradores no ambiente laboral (RUEDA *apud* MARTINS, 2008; RUEDA e SANTOS, 2011).

Nesse sentido, Patterson; *et all* (2004) *apud* Rueda (2012) defendem que o clima organizacional é um aspecto constante e duradouro e de ampla abrangência, e notadamente de caráter sensitivo, compartilhado pelos colaboradores de uma organização. Sua função seria orientar e regular os comportamentos de cada colaborador dentro da organização, sempre de acordo com as normas e padrões determinados por ela. Toro (2001) *apud* Rueda (2012) considera que o clima organizacional é a percepção dos colaboradores ou trabalhadores em relação às práticas empresariais adotadas pela organização, bem como às políticas de trabalho e aos procedimentos organizacionais. O autor esclarece, ainda, que o entendimento do clima organizacional inclui as percepções compartilhadas pelo grupo e a maneira como este grupo apreende os aspectos do ambiente organizacional no qual está inserido.

Deste modo, e há um consenso, portanto na literatura, que pessoas felizes, satisfeitas, produzem mais e melhor. Cabe o destaque aqui, que se a organização disponibilizar instalações adequadas, espaço, der oportunidade e se preocupar constantemente com seu empregado e o clima organizacional for propício, o nível de satisfação do profissional no trabalho aumenta, e há consonância, de fato, conforme Motta (2008) que pessoas mais satisfeitas são mais produtivas. Logo, isso reflete nos resultados da organização e acaba criando um círculo no qual todos saem ganhando. Destarte, também notar, que as condições de segurança e higiene também fazem parte do ambiente de trabalho. Este tipo de circunstâncias é regulado por diversas leis e normas, que constituem a relação entre a entidade patronal e o trabalhador.



Nesse sentido, portanto, pensando nesta relação entre satisfação e ambiente de trabalho, Frederick Herzberg, psicólogo clínico, formulou a teoria dos dois fatores a partir de entrevistas feitas com 200 engenheiros e contadores das indústrias de Pittsburgh, abordando situações de motivação e satisfação das pessoas em seu ambiente de trabalho. Em sua teoria, Herzberg (1959) afirma que os fatores que influenciam a produção de satisfação profissional são designados e distintos dos fatores que levam à insatisfação profissional.

Assim, os fatores que causam satisfação, os intrínsecos, como o progresso pessoal, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização, estão relacionados à própria tarefa. São os chamados Fatores Motivacionais. Por outro lado, constatou que os fatores causadores de insatisfação, os extrínsecos, são fatores ambientais, isto é, externos à tarefa, tais como: Tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho é executado e finalmente o próprio salário. São os chamados fatores higiênicos.

Portanto, nosso objetivo foi através de uma pesquisa de campo, descobrir à luz da Teoria dos dois fatores de Herzberg, a qual estabelece os fatores higiênicos e motivacionais como preponderantes a determinar o nível de satisfação no trabalho, à ligação entre satisfação e ambiente de trabalho entre os servidores e colaboradores da Universidade Federal da Bahia. Nesse ensejo, respondendo a seguinte pergunta: “Em que medida os fatores Higiênicos e Motivacionais influenciam no nível de satisfação dos servidores do setor de Convênios e Contratos Acadêmicos da UFBA quanto ao ambiente de trabalho?”.

A escolha por este setor da universidade deu-se em função dele ser estratégico na relação da universidade tanto com o público externo, quanto ao interno. O setor de Convênios designado como Coordenação de Contratos e Convênios Acadêmicos – CCONV tem como objetivo centralizar a elaboração, a tramitação e o controle sobre os instrumentos jurídicos celebrados entre a UFBA e as várias instituições com que esta mantém acordos ou parcerias. Nesse ensejo, torna-se uma amostra interessante para o desenvolvimento da pesquisa, justamente por esta dinâmica de relação com entes públicos e privados. O pressuposto colocado, conforme François (2000) é que as repartições públicas são povoadas por funcionários públicos de alta motivação para o serviço. Nesse caso, há tendência dos funcionários em aceitar ganhos financeiros menores, pois sua recompensa e satisfação advêm da satisfação na prestação do serviço público. Logo, como este setor é voltado para o atendimento ao público, tornou-se uma ótima oportunidade de confirmação de tal hipótese. Ademais, tem-se uma amostra excelente em termos de quantidade de pessoas, qual viabilizará

a contento informações diversas para o objetivo da pesquisa. A universidade possui cerca de 30 colaboradores entre concursados e terceirizados nesta unidade.

Nesse sentido, a pesquisa teve como objetivo geral verificar os fatores Higiênicos e Motivacionais que influenciam no nível de satisfação dos servidores do setor de Convênios e Contratos Acadêmicos da UFBA, a partir da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.

Em atendimento ao objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos: (i) Identificar os fatores higiênicos e motivacionais que podem influenciar o nível de satisfação dos servidores da UFBA. (ii) Caracterizar as condições ambientais de trabalho, sob a ótica dos servidores. (iii) Refletir sobre os prováveis problemas/fatores que interferem na satisfação dos servidores da instituição estudada. (iv) Propor sugestões a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

Assim, a pesquisa tomou como metodologia uma análise quantitativo-qualitativa e exploratória. Merriam (1998) afirma que as questões relacionadas com pesquisas que envolvem o processo de como ou por que algo acontece, bem como questões de entendimento, isto é, o que acontece e o que significam para os envolvidos na situação, geralmente guiam a pesquisa qualitativa. Portanto, todas as informações colhidas como base de dados da pesquisa seguirão estes parâmetros quantitativo-qualitativo e exploratório, através de entrevistas semiestruturadas e questionários de aplicação direta aos servidores, além da análise documental interna da unidade em estudo.

Portanto, a realização desta pesquisa justifica-se pela importância de análises que identifiquem necessidades e aprimoramentos dos recursos humanos no setor público. Um servidor valorizado, satisfeito e motivado, tende a desenvolver melhorias na prestação de seus serviços bem como obter uma melhor qualidade de vida. Além de tudo, esse estudo visa contribuir com o crescimento do conhecimento do acadêmico, pois exigirá a busca de informações e a ampliação dos conhecimentos adquiridos enquanto estudante do curso de Administração Pública. E, nesse sentido, propor melhorias no setor público, contribuindo para prestação do melhor serviço ao cidadão.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS PECULIARIDADES

De início é importante frisar a diferenciação no conceito de “Administração Pública”, a qual pode ser tomada em dois sentidos. Portanto, temos o primeiro sentido de “Administração Pública” sendo o conjunto de órgãos públicos, autarquias, fundações, etc., enfim, toda a estrutura que forma o aparelho do Estado. E é através desta Administração Pública que o Estado se manifesta frente à população, materializando-se mediante a ação destas diversas organizações formais, com suas características e prerrogativas específicas. No entanto, de outro lado temos outro sentido de “Administração Pública” como sendo “o modo de gestão” do aparelho do Estado, ou seja, a forma como são aplicados os processos de planejamento, organização, direção e controle pelas diversas entidades que formam o Estado.

Costin (2010) em seu estudo sobre Administração pública também faz uma diferenciação entre Estado e Governo e, conseqüentemente, gestão pública. Na sua avaliação, o Estado é o sistema constitucional legal e a organização administrativa que o faz existir. Estado é a principal instituição de qualquer sociedade nacional e assume duas presunções básicas: Normativa e Organizacional. Normativa, no que diz respeito ao poder coercitivo, legitimidade, poder político de fato, ou seja, o Estado é a ordem jurídica e o sistema político; no que tange à organização é o aparelho ou administração pública que garante o sistema constitucional legal. Já Governo é a expressão que define o núcleo diretivo do Estado, e responsável pela gerência dos interesses estatais e pelo exercício do poder político. Portanto, Estado é o conjunto de órgãos públicos, autarquias, fundações, etc., enfim, toda a estrutura que forma o aparelho do Estado. É assim que o Estado se manifesta frente à população, materializando-se mediante a ação destas diversas organizações formais, com suas características e prerrogativas específicas.

O Governo, segundo Costin (2010), é “o modo de gestão” do aparelho do Estado, ou seja, a forma como são aplicados os processos de planejamento, organização, direção e controle pelas diversas entidades que formam o Estado. Nesse sentido, adentra-se também no conceito de gestão pública, ou mais precisamente, administração gerencial. Costin (2010) atina que este termo tomou mais espaço desde a reforma administrativa no Brasil em 1964, que por sua vez, importou muitas das práticas utilizadas no setor privado e tem como foco o gerenciamento de instituições governamentais e na elaboração e acompanhamento de políticas públicas, com objetivo de atenderem as necessidades coletivas.

Antes desse novo modelo de gestão, conhecido como gerencial, o Brasil experimentou outras duas formas de administração, a Patrimonialista e a Burocrática. Contudo, foi com a administração gerencial, conforme Costin (2010), que o país fez frente à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. Torna-se essencial a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, resultando numa maior eficiência da administração pública.

Nesse sentido, conforme observa Bresser-Pereira (2014), a reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. Bresser-Pereira (2014) informa que a administração pública gerencial constitui um avanço e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Entretanto, o rompimento não significa que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, mais especificamente na gestão de pessoas, como: A admissão por concursos públicos; A existência de um sistema estruturado e universal de remuneração (planos de carreira); A avaliação constante de desempenho (dos funcionários e de suas equipes de trabalho); O treinamento e a capacitação contínua do corpo funcional.

A diferença fundamental, no entanto, está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados. Portanto, a rigorosa profissionalização da administração pública continua sendo um princípio fundamental.

### **2.1.1 Gestão Pública versus Gestão Privada**

O advento da administração pública gerencial, que de forma geral, especifica-se como um movimento de gestão pública que defende a inserção de princípios da iniciativa privada no setor público, deixando ao agente público um maior espaço de atuação, tendo por contrapartida a existência de mecanismos de controles gerenciais mais efetivos. Motta (2013) atina que a Nova Gestão Pública (NGP), apresenta-se com o objetivo primordial de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços.

Contudo, é pertinente fazer o seguinte questionamento: As modernas técnicas de

planejamento amplamente utilizadas no setor privado devem ser implantadas no setor público? A resposta a esta pergunta, amparado no que destaca Bresser-Pereira (2011) é que sim, contudo, não integralmente, ou seja, há a necessidade de que isto seja feito com adaptações para as características inerentes ao setor público. Bresser-Pereira (2011) destaca que a implantação de técnicas administrativas do setor privado tenham modificações para que se adequem à realidade da gestão pública, pois inegavelmente existem disparidades entre gestão privada e pública.

No tocante, conforme Bresser-Pereira (2009), os objetivos propostos entre a administração privada e a pública, por si só já são diferentes, ou seja, uma busca o lucro e crescimento patrimonial, e a outra por sua vez, tem o enfoque na prestação do melhor serviço ao cidadão. Sem contar que a administração pública tem entraves que lhe são intrínsecos, como o aspecto cultural voltado para a dinâmica burocrática, como também a resistência à mudança, que no que diz respeito à realidade pública é muito mais intensa; e por fim, temos o aspecto político, sim, inevitavelmente, não dá para separar gestão pública do fator política, e esse é um dos principais entraves em que as modernas técnicas da administração privada precisam superar e conseqüentemente se adequar para obter resultados ótimos naquilo em que se propõe alcançar.

### **2.1.2 Gestão de Pessoas no Setor Público Versus Setor Privado**

Conforme destacado acima, há diferenciação entre setor público e setor privado, e essa diferenciação também recaem sobre a gestão de recursos humanos. Neto (2014) esclarece que as diferenças têm início ainda antes da admissão do funcionário. Pois, enquanto no setor privado, em geral, busca-se alguém com experiência de mercado, no setor público a prioridade é a qualificação técnica. Neto (2014) também destaca que no privado o desafio do gestor está em escolher um funcionário com habilidades inerentes à função que será realizada. Contudo, no funcionalismo público, é necessário que o líder saiba alinhar diferentes perfis de profissionais que não foram por ele escolhidos, para que todos trabalhem em função do mesmo propósito.

No que tange ao aspecto motivacional, Neto (2014) destaca que em ambos os setores, seja público ou privado, o gestor é instigado a manter sua equipe motivada, alinhada e evitar que desejem se desligar da função. Contudo, Neto (2014) esclarece que no setor privado, existe a facilidade de direcionar funcionários e propósitos da empresa para que sejam similares, uma vez que há maior possibilidade de manifestar expectativas tanto por parte do

contratante quanto do contratado. Ao mesmo tempo, é salutar que o gestor direcione esforços para manter seu funcionário fiel à vaga que ocupa, uma vez que substituí-lo, embora muito menos burocrático que no setor público, é algo que demanda tempo e dinheiro.

Por outro lado, Neto (2014) atina que na área pública a possibilidade da demissão está mais distante da realidade. Com isso, é comum acreditar que há menos cobrança nesse setor, o que não deve acontecer, visto que metas e indicadores precisam ser atingidos, mesmo nas empresas públicas. O desafio, no entanto, conforme Neto (2014) é como manter a motivação do servidor público, haja vista, não existir de forma tão contundente, a possibilidade de demissão quando não cumprem o prometido.

O mesmo autor, portanto, observa que alguns pontos podem ser considerados primordiais, ou seja, o gestor deve ter interesse em conhecer a realidade e as habilidades particulares de cada colaborador – apesar de ocupar determinado cargo, o funcionário pode não ser capaz, necessariamente, de executar o que se espera dele. Por outro lado, pode se sair de forma brilhante, caso sejam realizadas pequenas adaptações em suas funções. Cabe também, conforme Neto (2014) compreender o que motiva cada um a estar na respectiva vaga. Entender o que levou a pessoa àquele cargo (estabilidade? novos desafios?) pode ajudar no direcionamento das suas atividades, para que sejam conduzidas da melhor maneira.

Portanto, em ambas as organizações, sejam públicas ou privadas, a motivação dos colaboradores é um desafio contínuo para os seus respectivos líderes. O que voga, no entanto, é que os fatores motivacionais no setor público diferem do setor privado. Junior; *et al* (2016) citando Perry, Wise (2010), informa que a motivação no setor público é uma predisposição que alguns indivíduos têm para responder às questões fundamentadas primária ou unicamente em instituições e organizações públicas e que é formada como uma combinação de atração ao funcionalismo, compromisso com valores públicos e compaixão.

François (2000) *apud* Junior (2016, p.13) afirma que as repartições públicas são povoadas por funcionários públicos de alta motivação para o serviço. Nesse caso, há tendência dos funcionários em aceitar ganhos financeiros menores, pois sua recompensa advém da satisfação na prestação do serviço público. Junior (2016) informa ainda que existe um senso comum de que os motivos dos funcionários públicos são diferentes dos motivos dos funcionários do setor privado. Frank; *et al* (2004) *apud* Junior (2016, p.13) observa que a existência de diferenças sugere, portanto, a adoção de práticas de gestão de pessoas distintas. O mesmo autor adverte que enquanto nas empresas privadas haveria melhores condições para se obter maior produtividade a partir da oferta de fatores motivacionais externos, no serviço público o trabalho seria intrinsecamente mais satisfatório e recompensador, um ambiente

assim fica caracterizado como um local cujo desempenho seria menos sensível a fatores motivacionais financeiros.

Nessa mesma linha de raciocínio, Perry; *et al* (2008) *apud* Junior (2016, p. 14) diz que é possível admitir que servidores públicos dão menor importância aos fatores motivacionais extrínsecos (como remunerações, salários, benefícios) em comparação a funcionários do setor privado (PERRY; HONDEGHEM, 2008). Junior (2016) considera que os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas ou simbólicas do trabalho, tais como o altruísmo, comportamento pró-social, comprometimento com os objetivos institucionais, senso de dever, lealdade e prazer com o trabalho (PERRY; WISE, 2010). Assim, fatores motivacionais intrínsecos, não pecuniários – como a oportunidade de servir à sociedade e ao interesse público – seriam mais importantes para funcionários públicos do que privados, conforme afirma Crewson (1997).

Junior (2016) coloca que para serem bem-sucedidas, as estruturas de recompensa do setor público devem ser concebidas além de somente recompensas monetárias, e devem fornecer uma oportunidade para satisfazer a motivação intrínseca de seus funcionários. Alvin; Mascarenhas (2014) *apud* Junior (2016, p. 15) informa que os funcionários públicos tendem a colocar um valor maior na recompensa intrínseca do trabalho, ao sentimento de realização, tornando mais difícil colocar um valor alto em busca de recompensa motivadora extrínseca.

Portanto, a pesquisa que se segue, a qual foca no aspecto da satisfação no ambiente de trabalho, especificamente, em um órgão público, usará justamente uma teoria motivacional que aborda que o enriquecimento no cargo, ou seja, o conteúdo do trabalho executado pelos indivíduos, isto é, o conteúdo dos seus cargos e valores intrínsecos (altruísmo, comprometimento com os objetivos institucionais, etc.) são mais importante e geradores de satisfação do que os extrínsecos (remunerações, salários, benefícios, etc.)

## 2.2 A SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO COMO FENÔMENO DE ESTUDO

Especificamente para essa questão que envolve uma conceituação do que venha ser “Satisfação no ambiente de trabalho”, Martinez e Paraguay (2003) *apud* Grohmann; *et al* (2013) informam que apesar deste tema ser um fenômeno amplamente estudado, ainda não há consenso sobre seus conceitos ou modelos teóricos. O que se tem na literatura atualmente são definições que frequentemente referem-se à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, atitude ou estado emocional positivos.

Grohmann; *et al* (2013) afirma que uma das definições de satisfação no trabalho mais citadas é a de Locke (1976), que concebeu tal fenômeno como um estado emocional positivo decorrente de avaliações acerca do próprio trabalho, incluindo-o, dessa forma, no rol das reações afetivas. Contudo, segundo os mesmos autores, alguns pesquisadores tem questionado a natureza puramente afetiva desse conceito e optado por considerar, também, os aspectos cognitivos.

Weiss (2002) *apud* Grohmann; *et al* (2013) afirma que a satisfação no trabalho é uma atitude e, como tal, não deve ser confundida com uma resposta afetiva porque as atitudes manifestam-se por meio das avaliações, que se distinguem conceitualmente dos afetos. Já Quijano e Navarrol (1999) *apud* Grohmann; *et al* (2013) acrescentam alguns outros componentes a discussão como atitude, valores e situação de trabalho, em sua definição de satisfação. Para eles, esta caracteriza-se como atitude generalizada frente ao trabalho, que inclui sentimentos e respostas afetivas, apreciação de valores, e predisposição a comporta-se de uma determinada maneira, todos eles referindo-se a facetas específicas da situação de trabalho.

Cunha (2013) citando Ferreira e Assmar (2004) informa que relacionado aos determinantes da satisfação existe um consenso na literatura, qual considera que tal fenômeno sofre influencias, tanto no ambiente externo (exógenas) quanto de características disposicionais individuais (endógenas), embora, por longo tempo, tenha prevalecido a crença de que apenas o ambiente externo interferiria em tal fenômeno.

Siqueira (2008) em seu trabalho: *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* fez a seguinte observação:

A satisfação no trabalho adentra o século XXI, como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu emprego, sendo apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento e comprometimento organizacional afetivo. (SIQUEIRA e PADOVAN *apud*, SIQUEIRA 2008).

Nesse sentido, concordando com Siqueira (2008), Balieiro; *et al* (2015) informam que os aspectos individuais da satisfação com o trabalho aumentam a complexidade de sua investigação, pois se trata de um fenômeno complexo e multifacetado e a presença do subjetivismo torna sua conceituação ainda mais complexa o que pode variar em seus aspectos e definições dependendo do ambiente e das circunstâncias em que o indivíduo passa ao longo do tempo. Portanto, como abordado inicialmente e aqui retomado, a conceituação de Locke



(1970) ainda tem grande impacto e é a que complementa qualquer outra tentativa de explicar o fenômeno da satisfação no trabalho, pois ele mesmo afirma: “satisfação é um estado emocional, positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de suas experiências” (LOCKE, 1970 *apud* ZANELLI et al., 2004, p. 302).

Conforme Balieiro (2015) e reforçando o que estabelece Locke (1970) o homem utiliza de sua vasta experiência, de suas crenças e de seus valores para realizar avaliação de seu trabalho, onde está poderá gerar um estado emocional, que se for agradável gera a satisfação e se for desagradável leva a insatisfação. O que nos leva novamente a ideia de que as experiências do indivíduo tornam-se a variável na conceituação de definição da sua satisfação no trabalho, portanto para este autor a satisfação no trabalho torna-se uma variável de natureza afetiva e, portanto se constitui em um processo de avaliação das experiências no trabalho.

Portanto, diante de tantas conceituações que de alguma forma se complementam no objetivo, Leite (2013) *apud* Balieiro; *et al* (2015) informa que as correntes teóricas podem se encaixar em dois grandes grupos:

O primeiro é a “Satisfação como estado emocional - resultados afetivos”, conforme Leite (2013), nesse grupo estão teóricos que veem o tema satisfação no trabalho enquanto respostas emocionais, ou seja, o que conta para satisfação no trabalho é o estado emocional do trabalhador, como ele se sente em relação ao ambiente de trabalho, ao trabalho executado e aos colegas. Conforme visto à cima, Locke (1970) é um dos teóricos mais importantes dessa corrente. Balieiro; *et al* (2015) informa que ele Locke (1970) define satisfação no trabalho como “um estado emocional, porque a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo, e por tratar-se de um estado emocional, a satisfação possui dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação)”.

O segundo grupo é o da “Satisfação como atitude generalizada em relação a trabalho”. De acordo com Balieiro (2015) essa conceituação tem três partes que se unem na tentativa de dar uma teoria cabal, as partes são cognitivas, comportamental e afetiva. A parte cognitiva tem o conhecimento acerca da tarefa executada pelo trabalhador, ou seja, é a avaliação do trabalhador sobre o seu trabalho a partir de seu conhecimento. A afetiva é a forma com que o trabalhador se sente em relação ao seu trabalho (ambiente, tarefa e pessoas). E por fim o aspecto comportamental que são as intenções do trabalhador em relação ao objeto de trabalho.

Balieiro (2015) conclui que ainda não tem uma teoria que dê conta de englobar toda a complexidade do tema por ter várias influencias e vários fatores que mudam de pessoa para

pessoa, ambiente para ambiente, contexto para contexto, contudo, Marquize; *et al* (2002) apud Balieiro (2015) informam o seguinte: “Existem ideias comuns que nos levam a concluir que na satisfação no trabalho estão implícitas as atitudes e comportamentos, os sentimentos e emoções que cada indivíduo emerge num determinado momento. Isto é, a satisfação no trabalho não é algo constante e imutável, o indivíduo satisfeito hoje não implica indivíduo satisfeito amanhã. Existem variados fatores que contribuem inequivocamente para esta mutação de nível de satisfação”.

### 2.3 DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO

Robbins (2005) classifica a motivação como um esforço que uma pessoa busca com determinação para atingir uma meta ou alvo. Cabe também, nesse ensejo, destacar a ideia de Bergamine (2002), qual afirma que o processo de motivação está relacionado a uma energia psicológica, levando o ser humano a se movimentar. A mesma autora, por sua vez, atina que o ser humano procura ter uma relação ideal com o trabalho, e isso faz com que o indivíduo cresça, levando a obter benefícios e conseqüentemente, consegue realizar objetivos pessoais.

Na mesma linha de pensamento, Ramos (2013) entende que motivação é uma vontade que vem de dentro do indivíduo para atender uma necessidade. O mesmo sustenta que a motivação é o modo pelo qual o comportamento é estimulado, considerando, nesse sentido, a importância das metas estabelecidas organizacionalmente. Portanto, várias teorias foram desenvolvidas, a fim de explicar a motivação e satisfação dos seres humanos, enquanto colaboradores de uma organização.

Alvaro Tamayo e Tatiane Paschoal no trabalho “A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador” faz o seguinte destaque:

A complexidade do trabalho nas organizações, as suas múltiplas e variadas demandas, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios têm como corolário a necessidade de valorizar os empregados e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho. (...) A motivação laboral é uma das áreas em pesquisa e gestão de recursos humanos, que tem sido sempre orientada por uma abordagem positiva e humanizadora do ambiente de trabalho, procurando encontrar caminhos para ajudar o trabalhador a satisfazer as suas necessidades no trabalho e a se realizar profissionalmente nele. As teorias motivacionais podem ser entendidas como uma tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho. Essas fontes parecem encontrar-se no próprio trabalhador, no ambiente de trabalho e na interação entre os dois. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003)

Portanto, focando nas teorias que de alguma forma tentam explicar o fenômeno da motivação, e conseqüentemente, a satisfação no trabalho, Ramos (2013) destaca que alguns autores agrupam as correntes teóricas da motivação em dois grandes grupos: teorias das necessidades humanas (Herzberg, 1964, 1968; Maslow, 1954; McClelland, 1961) e teorias cognitivas, como por exemplo, a teoria da equidade (Adams, 1963, 1965), teoria das expectativas (Vroom, 1964), teoria do reforço (Skinner, 1953) e a teoria da definição de metas (Locke, 1968, 1990).

Tribett e Rush (1984) apud Ramos (2013) informam que estes dois grupos estão divididos em "teorias de conteúdo" e "teorias de processo". Ramos (2013) observa que as primeiras partem da determinação das necessidades humanas para explicar o fenômeno motivacional, identificando conseqüentemente o comportamento dirigido à satisfação das mesmas, mas sem entrar em cogitação sobre as operações psicológicas, tanto conscientes como inconscientes, que o processo envolve. Estas teorias se caracterizam pela ênfase que atribuem à identificação dos diferentes tipos de necessidades e aos métodos utilizados na sua satisfação, partindo do suposto 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.

O mesmo autor por sua vez, considera que as "teorias de processo" focalizam sua atenção nas sucessivas etapas do fenômeno motivacional, nas percepções e perspectivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais e, principalmente, nos mecanismos conscientes da tomada de decisões. Ramos (2013) atina ainda que isso explica o fato de que estas teorias sejam conceituadas como cientificamente mais definidas do que as de "conteúdo". Por outro lado, e talvez pela mesma razão, apesar de terem maior aceitação no âmbito acadêmico, sua repercussão no ambiente do trabalho é ainda limitada.

## 2.4 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

De início, é interessante destacar que Abraham Maslow foi um estudioso fundamental no tema sobre motivação, apresentando seus relatos com base na preocupação com o ser humano e não na eficiência que as organizações buscavam na época, com estudos psicológicos desenvolvidos na Escola das Relações Humanas em Hawthorne. Ramos (2013) observa que cabe a Maslow o mérito de haver proposto uma teoria clara, coerente e funcional, baseando-se nas suas experiências acumuladas em muitos anos de prática clínica. Maslow identificou as principais necessidades do ser humano e as classificou conforme uma escala

ascendente de hierarquização, chamando de “Teoria da Hierarquia das Necessidades”.

O aspecto fundamental desta teoria, conforme Ramos (2013) baseia-se na suposição de que cada tipo de necessidade deve ser satisfeito suficientemente antes do que os outros colocados nos níveis mais altos na escala proposta. À medida que as necessidades do nível hierárquico inferior vão sendo satisfeitas, surgem como preponderantes as de categoria imediatamente superior, as quais passam, então, a motivar mais intensamente o comportamento. Ramos (2013) destaca que este modelo é bastante flexível nesse aspecto, uma vez que o próprio Maslow reconhece a existência de variações individuais, especialmente no que diz respeito à intensidade das necessidades e ao momento em que se manifestam como prevaletentes.

Neste sentido, Maslow admite que, especialmente as de nível mais elevado na escala (necessidades psicológicas), possam também aparecer sem que as de categorias inferiores tenham sido plenamente satisfeitas.

Dessa forma, quando existe uma necessidade atendida automaticamente cessa a motivação de um indivíduo, pois uma necessidade já realizada não mais motivará alguém, que passará ao nível seguinte das necessidades essenciais, que funcionam como uma pirâmide. Dutra (2006) explica que a motivação enfraquece levando o ser humano a migrar para o nível posterior. Segundo a pirâmide de Abraham Maslow no primeiro nível vêm às necessidades básicas para a sobrevivência do ser humano, ou seja, as necessidades Fisiológicas que se referem aos alimentos essenciais como água, alimento, repouso, sono etc. Segurança está em segundo nível, qual está relacionado ao estar em um ambiente seguro para que sua vida esteja resguardada e isso também inclui o emocional. As necessidades Sociais estão em terceiro nível de escala, qual tem em vista o pertencer a um grupo a ter amizades aceitação.

O nível seguinte é a Necessidade de Estima e expõe sobre os fatores internos e externos do ser humano. Os internos são o respeito próprio, concretização e autonomia e os externos como a posição social, importância e respeito. E por último nível no topo das necessidades, está a Auto realização, qual descreve a intenção do autodesenvolvimento pessoal, o crescimento como profissional e realização de objetivos almejados após as escaladas de níveis de necessidade.

Bergamine (2006) *apud* Cunha (2013, p.23) relata que a teoria de Maslow teve irrestrita aceitação devido a sua simplicidade e equivalência com a pirâmide hierárquica organizacional e a sequência das necessidades motivacionais, apesar de seus princípios não terem sofrido comprovação na pesquisa empírica.

**Figura 1** - Pirâmide das necessidades de Malow



Fonte: Internet. <http://evouvivendo.com.br/wp-content/uploads/2014/04/Maslow.png>

## 2.5 TEORIA X E Y

Antes de explicar os pressupostos desta teoria, é importante esclarecer, conforme Ramos (2013) que esta formulação tem seus antecedentes na chamada Teoria X, do mesmo autor, que a elaborou baseando-se nas idéias de Elton Mayo (1933), resumidas em sua muito controvertida "Hipótese da ralé", segundo a qual, o homem é concebido como um ser sem motivação para enfrentar o trabalho ou assumir responsabilidades, preferindo ser conduzido, em vez de empregar sua própria iniciativa no desempenho de suas atividades. Ramos (2013) informa que esta concepção resultou totalmente modificada à luz das ideias de Maslow, dando lugar à Teoria Y, do próprio McGregor, como proposta substitutiva da Teoria X.

Portanto, a conceituação da Teoria Y, desenvolvida por McGregor é que o ser humano é motivado principalmente por suas necessidades de realização pessoal, de trabalho produtivo, de aceitação de responsabilidades e de adequação de suas metas pessoais com as de organização ou grupo de trabalho, percebendo seu desempenho como real fonte de satisfação. Ramos (2013) informa que ambos os posicionamentos teóricos de McGregor (Teoria X e Teoria Y) representam uma polarização nos estilos de gerência e administração dos recursos humanos ainda utilizados nos ambientes organizacionais.

O que se destaca é que na Teoria X, a ênfase é atribuída às metas da organização, administrando seus recursos humanos em forma autoritária, coincidindo, assim com o Sistema

(autocrático) de Likert. (RAMOS, 2013). Por outro lado, na Teoria Y a atenção é dirigida à valorização do empregado, proporcionando-lhe condições estimuladoras para alcançar suas metas e satisfazer suas necessidades. O estilo de gerência, concebida desta forma, enquadra-se nos chamados sistema (democrático) igualmente de Likert. (RAMOS, 2013).

**Figura 2** - Teoria X e Y McGregor

<b>Teoria X</b>	<b>Teoria Y</b>
Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho.	O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura.
Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão.	O controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho.
Precisam ser forçados, controlados para que se esforcem em cumprir os objetivos.	O dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.
É preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, tem ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança.	São criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;
O indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder	São pessoas motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.
São ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização.	O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições.
O homem comum busca, basicamente, segurança.	Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa.

Fonte: Ramos (2013). Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771990000200004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004)

## 2.6 TEORIA DAS TRÊS NECESSIDADES

A Teoria das Três Necessidades foi desenvolvida por David McClelland. Segundo ele, três tipos de necessidade merecem atenção: as necessidades de Realização, as necessidades de Afiliação e as necessidades de Poder. Essas necessidades são desenvolvidas pelo indivíduo a partir da sua experiência de vida e de suas interações com outros indivíduos e com o ambiente. Ramos (2013) informa que o principal mérito que se atribui aos trabalhos de McClelland é o que se relaciona com a identificação, categorização e inter-relação das necessidades humanas que se definem como fatores de motivação. O mesmo autor observa que McClelland em estudos posteriores confirmou sua proposição inicial de que na maioria das pessoas estão presentes aqueles três tipos de necessidades e acrescentou que os mesmos se inter-relacionam e se apresentam em diferentes graus de intensidade nos indivíduos, sendo possível até configurar um perfil psicológico para cada um deles.

Assim, aquelas pessoas que apresentam elevados índices nas necessidades de realização tendem a esforçar-se para alcançar altos níveis no seu desenvolvimento, maior autonomia no seu desempenho e melhor aceitação de responsabilidades no seu trabalho, assumindo desafios realísticos. Tamayo & Paschoal (2003) observa que no contexto organizacional, estas características se traduzem em sucesso gerencial e independência de ação. Contudo, quando tais características se manifestam em forma exacerbada, seus efeitos podem chegar a ser negativos, a menos que sejam atenuados pelo peso e influência das outras duas categorias de necessidades (afiliação e poder).

Logo, quando as necessidades prevaletentes são as de afiliação, as pessoas tendem a ter mais preocupação em desenvolver e manter um adequado relacionamento social do que em melhorar seu desempenho. Contrariamente às necessidades de realização, as de afiliação têm sido pouco estudadas em função das consequências que provocam no comportamento dos indivíduos. Ramos (2013) nos informa que as limitadas contribuições existentes mostram que as pessoas nas quais predominam as necessidades de afiliação caracterizam-se por um intenso desejo de aprovação por parte dos demais, de identificação com os sentimentos dos outros, de fácil inter-relacionamento e adequada capacidade de adaptação às normas sociais. (STEERS & PORTER, 1983 *apud* RAMOS, 2013).

Ramos (2013) conclui a Teoria das Três Necessidades, afirmando que quando as necessidades de poder são as que predominam, os comportamentos mais frequentes são aqueles que abrangem o desejo de ser prestigiado, de dominar e de controlar as atitudes e ações dos demais. Os indivíduos com alto nível dessas necessidades procuram desempenhar tarefas de liderança nas atividades de grupo, contando frequentemente com apreciável fluência verbal que utilizam para persuadir os outros. Ramos (2013) mostra que a combinação das três necessidades (Realização, Afiliação e Poder) geralmente evidenciam qualidades de direção:

(...) Os trabalhos de Steers & Porter (1983) mostram que os empregados com as características deste perfil, frequentemente revelam adequado nível de desempenho e evidentes qualidades de direção dependendo, naturalmente, de uma conveniente combinação com as outras categorias de necessidades (realização e afiliação)". (RAMOS, 2013)

Pôncio (2017) incrementa que a necessidade de realização é o desejo da pessoa de atingir objetivos que lhe desafiem, em buscar fazer sempre melhor e mais eficientemente, em perseguir a excelência e o sucesso e em obter reconhecimento por suas conquistas. Os indivíduos com alta necessidade de realização escolhem situações que percebem e assumem

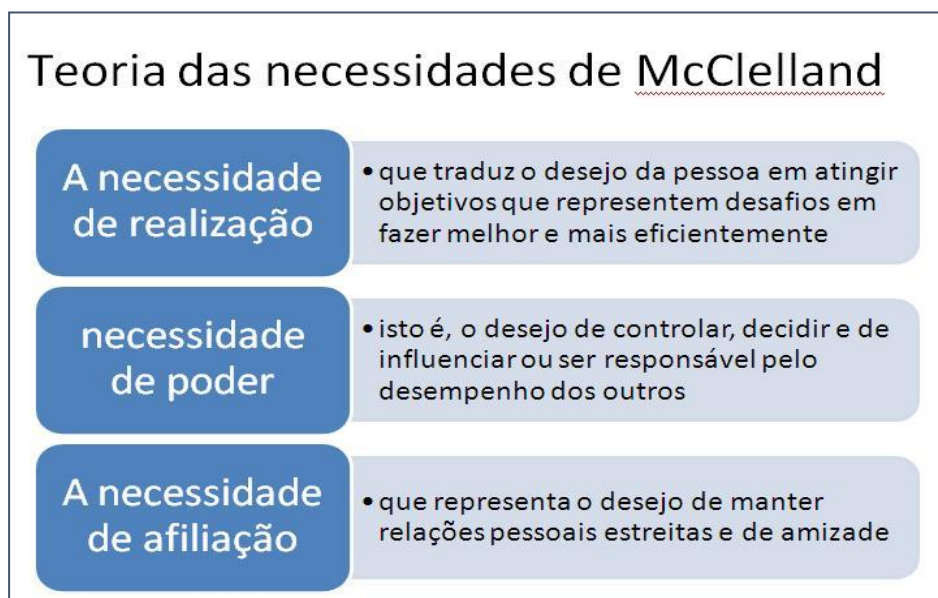
riscos moderados, onde acredita que suas habilidades serão suficientes ou que as chances são boas o bastante para que tenham sucesso na realização da tarefa.

O mesmo autor, por sua vez, traz a necessidade de afiliação como o desejo que o indivíduo tem de estabelecer, manter ou restabelecer relações afetivas positivas com outros indivíduos. Esta necessidade está intimamente ligada ao desejo de se sentir querido ou aceito. Dessa forma, indivíduos com alta necessidade de associação preferem trabalhos em que haja interações com outras pessoas e valorizam o trabalho em equipe onde haja cooperação, apoio, coleguismo, concordância e coesão entre os membros da equipe.

E, por último, Pôncio (2017) atina que a necessidade de poder é o desejo que o indivíduo tem de possuir o controle dos meios de influenciar outros indivíduos. São pessoas persuasivas, e que possuem uma alta necessidade de poder, tentam se destacar ou causar impacto de alguma forma diante de outros, em detrimento de trabalhar com algo em que possam ter bom desempenho. Por essa razão, tendem a assumir mais riscos, desde que sejam visíveis aos que desejam impressionar.

Portanto, conforme Pôncio (2017) as pessoas com essa necessidade são pessoas que buscam ou disputam posições de liderança, nas quais suas ideias prevaleçam, mesmo que através de ordens e exigências, e com isso consigam status e prestígio. Por fim, pessoas com uma alta necessidade de poder preferem situações competitivas a situações de cooperação, pois para elas é ganhar ou ganhar.

**Figura 3** - Teoria das Três Necessidades



Fonte: Internet. Disponível em: <http://administracaointerativa.blogspot.com/2015/06/teoria-das-necessidades-de-lelland.html>



## 2.7 TEORIA DA DISSONÂNCIA COGNITIVA

Ela foi formulada por Festinger (1954) e parte, segundo Ramos (2013), do pressuposto de que o ser humano, mediante um processo individual de autoavaliação, configura sua própria autoimagem, utilizando-a como parâmetro ou padrão referencial de medida na sua autoapreciação e também na comparação que faz das outras pessoas com características individuais que considera como equivalentes às próprias. Ramos (2013) faz a seguinte observação:

(...) estas teorias partem do princípio de que os indivíduos decidem *conscientemente* se realizam, ou não, uma determinada atividade. Desta forma, tais teorias focalizam sua orientação nos modelos e etapas do processo utilizado na tomada de decisões, conforme seu valor utilitário e as probabilidades alternativas (modelos normativos), ou, ainda segundo o desenvolvimento dos mecanismos psicológicos que os envolvem (modelos cognitivos). Em outras palavras, se o empregado percebe que o alto nível de desempenho poderá levá-lo a alcançar suas metas pessoais, decidirá esforçar-se para assim atingir graus de atuação cada vez mais elevados. Em caso contrário, se a sua percepção é a de que a probabilidade de alcançar as metas desejadas não é condizente com o esforço a ser despendido, seu desempenho tenderá a decair. (RAMOS, 2013).

Ramos (2013) atina que quando percebem que existem incongruências ou discordâncias entre ambas as avaliações, surge o fenômeno psicológico conhecido como "dissonância cognitiva" que, em geral, se traduz por um estado de *stress*, mais ou menos intenso, que leva o indivíduo a desenvolver comportamentos dirigidos a superá-lo, para assim restituir a suposta condição original de "consonância" ou equilíbrio psicológico (RAMOS, 2013 *apud* KEEF, 1988). Nessa tentativa restauradora poderão surgir barreiras e bloqueios que, quando não superados eficazmente, podem dar origem a formas erráticas ou irracionais de conduta, aumentando ainda mais o desequilíbrio originado. Portanto, conforme Ramos (2013) do ponto de vista organizacional, os postulados de Festinger têm permitido fundamentar muitos dos programas destinados ao aperfeiçoamento e motivação dos recursos humanos, evitar e resolver situações de "dissonância" no âmbito do trabalho, assim como a estimular as de "consonância".

Marques (2017) complementa a Teoria da Dissonância Cognitiva como a contradição entre a maneira como o indivíduo se comporta e a maneira como ele pensa, ou seja, é o resultado emocional proveniente de uma ação em que duas crenças distintas se chocam. O mesmo autor nos informa que o ser humano visa encontrar coerência entre suas cognições (comportamentos) e quando esse equilíbrio não existe, ocorre a dissonância. Nela, a pessoa se

depara com a distância entre o que ela acha correto e deseja, com o que de fato ela faz e realiza e isso causa estresse e desconforto mental.

Concordando com essa ideia, Costa (2015) assim informa:

(...) Trata-se da percepção da incompatibilidade entre duas cognições diferentes, onde “cognição” é definida como qualquer elemento do conhecimento, incluindo as atitudes, emoção, crenças ou comportamentos. A dissonância ocorre a partir de uma inconsistência lógica entre as suas crenças ou cognições (por exemplo, se uma ideia implicar a sua contradição). A consciência ou a percepção de contradição pode tomar a forma de ansiedade, culpa, vergonha, fúria, embaraço stress e outros estados emocionais negativos. (COSTA, 2015, p. 26)

Nesse sentido, e logicamente trazendo essa percepção da teoria da dissonância cognitiva para o âmbito organizacional e ambiente de trabalho, e especificamente aos gestores, Celestino (1996) acredita que conhecer esta teoria ajuda aos gerentes, gestores de maneira geral a determinar os valores dos trabalhadores e sobre esta base podem prever e estimular a ocorrência de certos comportamentos desejados e desanimar os não desejados.

**Figura 4** - Teoria da Dissonância Cognitiva



Fonte: Internet. Disponível em: [http://wernercoelho.blogspot.com/2018/05/tecnicas-de-manipulacao-psicologica\\_1.html](http://wernercoelho.blogspot.com/2018/05/tecnicas-de-manipulacao-psicologica_1.html)

## 2.8 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

A pesquisa que se segue é justamente voltada para o entendimento de qual efeito a satisfação no ambiente de trabalho tem no processo motivacional dos colaboradores. Portanto

ainda que tenham surgido várias outras teorias, elencadas no referencial teórico, que tentam explicar o fenômeno da motivação e satisfação no ambiente de trabalho, a teoria dos dois fatores de Herzberg é uma das melhores para a discussão deste construto, justamente porque esta teoria divide os fatores de motivação em higiênicos e motivadores. Como já descrito em parte do referencial teórico, os fatores motivacionais para servidores públicos tendem a serem diferentes quando comparados com a iniciativa privada e que valores intrínsecos como altruísmo, comprometimento com os objetivos institucionais, etc. sobressaem sobre os extrínsecos, isto é, remunerações, salários, benefícios, etc.

Esta relação torna-se interessante, justamente porque, conforme Ferreira; *et al* (2006) os fatores higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas. Já os fatores motivadores, que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrange: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de estados de não satisfação ao estado de satisfação (PONTES, 2002).

Dissecando um pouco mais esta teoria, também conhecida como Teoria Bifatorial de Motivação – Higiene, desenvolvida por Frederick Herzberg e seus colaboradores em 1959, Ramos (2013) destaca que os estudos e pesquisas de Herzberg sobre a motivação humana, especialmente os relacionados com as necessidades, motivos e atitudes das pessoas no ambiente de trabalho, permitiram formular suposições fundamentais para compreender o comportamento dos empregados nas organizações, partindo do princípio de que os mesmos tendem a descrever suas experiências ocupacionais satisfatórias em termos de fatores intrínsecos ("fatores de motivação") referidos ao conteúdo e à natureza do trabalho em si mesmo. Por outro lado, tendem também a referir as experiências insatisfatórias em termos de fatores extrínsecos, por sua relação mais direta com determinadas características das condições do trabalho, mas não com seu conteúdo, ou seja, com a tarefa especificamente.

Ramos (2013) informa que os fatores de ordem intrínseca, denominados "motivadores", incluem variáveis de caráter mais pessoal, como as de realização, reconhecimento, sentido de responsabilidade, atração e desafio do próprio trabalho, possibilidade de progresso e crescimento psicológico. Os fatores extrínsecos são chamados "fatores de higiene", porque incluem aspectos de natureza preventiva e ambiental, não relacionados diretamente com a tarefa ou o trabalho em si mesmo. São eles as normas administrativas, os sistemas de salários, o relacionamento entre os membros da organização,

os estilos de supervisão, entre outros. (RAMOS, 2013).

Portanto, conforme observado por Ramos (2013), as proposições de Herzberg são assim compatíveis com as de Maslow, embora ambos autores apresentem pontos de vista diferentes. Assim destaca Juan Perez-Ramos:

(...) Enquanto que Maslow centraliza sua atenção nas necessidades humanas, Herzberg o faz referindo-se também aos incentivos utilizados para a satisfação das mesmas. Para este último autor, os "fatores de higiene" se relacionam diretamente com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, enquanto que os "fatores de motivação" encontram correspondência com as necessidades de estima e de auto-realização na Hierarquia de Necessidades (RAMOS, 2013. P.50).

Nesse sentido, Ramos (2013) traz o enfoque que um dos principais resultados imediatos derivados das contribuições de Herzberg foi o desenvolvimento, em escala apreciável, dos estudos sobre motivação no próprio ambiente ocupacional. Ou seja, até 1959, época em que este autor apresentou sua teoria, poucos esforços tinham sido realizados nesse sentido, o que se explica pelo fato de que, anteriormente, as formulações teóricas sobre motivação se baseavam principalmente em observações clínicas e estudos de laboratório (RAMOS, 2013). O mesmo autor atina que Herzberg veio preencher esse vazio com seus esforços dirigidos a compreender a importância da motivação no meio organizacional transferindo a tarefa de pesquisar o fenômeno motivacional para a situação real de trabalho.

Portanto, conforme Ramos (2013) a Teoria Bifatorial é exposta de maneira simples e sistemática, à altura da compreensão da maioria dos integrantes das organizações, formulando, ao mesmo tempo, recomendações práticas e específicas dirigidas a melhorar os níveis de satisfação.

O serviço público tem foco bastante amplo no desenvolvimento de planos de carreira para os servidores, ou seja, o desenvolvimento profissional do servidor público é estritamente inerente ao cargo que ocupa. Nesse sentido, a teoria de Herzberg casa-se perfeitamente com o objetivo da pesquisa. Conforme Ferreira; *et al* (2006) Herzberg foi um ferrenho defensor da motivação intrínseca, enfatizando as limitações das recompensas e castigos extrínsecos. Sua proposição é a motivação pelo próprio trabalho, a ser conquistada através do enriquecimento do cargo (VROOM, 1997).

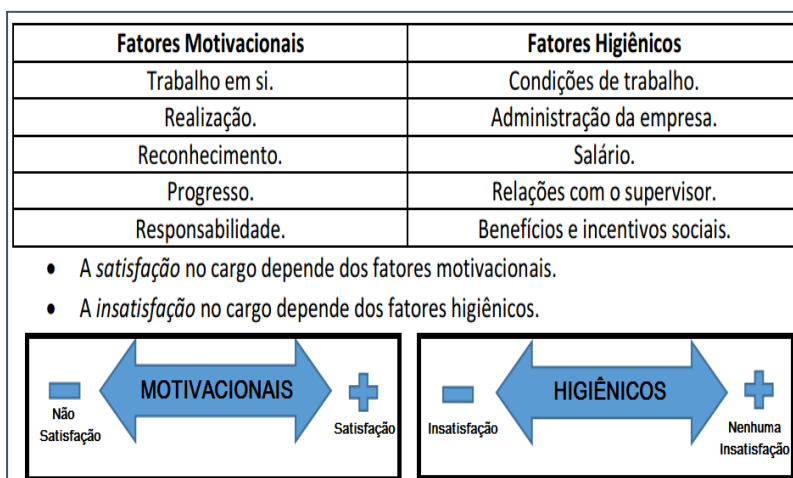
Segundo Ferreira et al (2006) para Herzberg o enriquecimento do cargo é a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois este enriquecimento oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário. É uma proposição que não deve ser implantada de

uma só vez, e sim de forma contínua. As mudanças iniciais devem durar um período bastante longo e devem impulsionar o cargo para cima, até o nível do desafio da habilidade contratada. Os que têm habilidade ainda maior poderão demonstrar melhor esta habilidade e conseguirão promoções para postos mais elevados.

Ferreira; *et al* (2006) informa ainda que as maiores contribuições da Teoria dos dois Fatores para a compreensão da motivação para o trabalho foram: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realização e planejamento de seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada sobre papel da remuneração sobre a motivação para trabalho.

Portanto, o que se observa, conforme Cunha (2013) é que Herzberg abre uma nova perspectiva com suas pesquisas, ao propor que existem dois tipos de objetivos motivacionais qualitativamente diferentes. Cunha (2013) informa que Herzberg notabilizou-se por ter proposto que os fatores que realmente motivam as pessoas no trabalho transcendem aqueles extrinsecamente ligados a tarefas executadas pelos trabalhadores. Conforme Cunha (2013) em linhas gerais Herzberg argumenta que muito embora fatores extrínsecos ao trabalho como salário, status e segurança possam ser efetivamente importantes para evitar a desmotivação dos empregados, os fatores que realmente motivam os trabalhadores, de forma efetiva e duradoura, são aqueles intrínsecos às tarefas realizadas, como o trabalho em si mesmo e a possibilidade de crescimento que ele traz. Ou seja, os fatores efetivamente motivadores devem se relacionar diretamente com o conteúdo do trabalho executado pelos indivíduos, ou seja, como o conteúdo dos seus cargos.

**Figura 5** - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg



Fonte: Internet. Disponível em: [http://4.bp.blogspot.com/-yuGhUS9pAos/UYS2KAg4BgI/AAAAAAAAASI/](http://4.bp.blogspot.com/-yuGhUS9pAos/UYS2KAg4BgI/AAAAAAAAASI/dUYuZw7o1DY/s1600/2+fatores.png)

[dUYuZw7o1DY/s1600/2+fatores.png](http://4.bp.blogspot.com/-yuGhUS9pAos/UYS2KAg4BgI/AAAAAAAAASI/dUYuZw7o1DY/s1600/2+fatores.png)

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

A pesquisa em questão tem como tema central “A satisfação no ambiente de trabalho através de uma análise sob a ótica da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.”, nesse sentido, a fim de se obter uma base segura como ponto de partida, fez-se uma revisão de literatura, principalmente uma busca por meio de leituras exploratórias de obras científicas de vários autores que permitiram análises e reflexões críticas no que diz respeito à temática citada. Portanto, a pesquisa seguiu um viés qualitativo, exploratório e interpretativista. Essa metodologia é interessante, pois estimula os entrevistados a pensar e se expressar livremente sobre o tema, além de atingir aspectos subjetivos do sujeito sobre o referido tema, quais não estarão explícitos.

Neste ponto, no que diz respeito à entrevista, destaca-se que a mesma é uma técnica de coleta de dados “em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas com o objetivo de obtenção de dados que lhe interessem à investigação” (GIL, 1999, p.117, *apud* ARAÚJO, 2009 p.77). Selltiz; *et al.* (1997, p. 273, *apud* Araújo, 2009 p.77) afirmam ainda que esse tipo de técnica é “bastante adequada para obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer ou fizeram, bem como sobre suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”. De um modo geral, a entrevista é a técnica mais usada nas pesquisas qualitativas. Em sentido genérico, pode-se considerar entrevista todo ato de comunicação verbal. Em sentido estrito é considerada a colheita de informações sobre determinado tema (MINAYO, 1996, *apud* ARAÚJO, 2009 P. 77).

Portanto, as entrevistas são divididas em três categorias: estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (MANZINE, 2003). Nesse sentido, o presente trabalho optou-se pela entrevista semiestruturada, devido ao fato desta demonstrar ser mais apropriada para o alcance dos objetivos propostos. Para Manzini (2003, p. 154), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Um ponto importante para o autor se refere à necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa. Dessa forma, Manzini (2003) salienta que é

possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante.

Logo, a entrevista semiestruturada busca a caracterização genérica dos entrevistados, ao mesmo tempo em que abre espaço para a manifestação de suas experiências, opiniões, pontos de vista, percepções, histórias, etc. Portanto, essa técnica permite a obtenção de respostas livres e espontâneas dos informantes, conjuntamente com a valorização da atuação do entrevistador. (ARAÚJO, 2009).

Nesse ensejo, confirma-se mais uma vez a caracterização da pesquisa qualitativa, qual envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (MERRIAM, 1998). No desenvolvimento deste trabalho, serão conservados os aspectos definidos por (Bogdan 1982 *apud* TRIVIÑOS, 1987) que melhor caracterizam a pesquisa qualitativa: o ambiente natural (o setor de convênios e contratos acadêmicos da UFBA e seus núcleos) como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; ênfase na descrição; a preocupação do pesquisador com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; os dados analisados indutivamente; e a captação de significados como preocupação essencial.

Destaca-se também, que com a definição do objetivo da pesquisa, bem como a delimitação do objeto de estudo, caracteriza-se este trabalho também como um estudo de caso. Para Merriam (1998), o estudo de caso é utilizado para obter o entendimento em profundidade de um fenômeno e dos significados nele contidos. O interesse do estudo é no processo mais do que em resultados, no contexto mais do que numa variável específica, na descoberta do que na confirmação. Segundo Merriam (1998) o aspecto que melhor caracteriza um estudo de caso é a delimitação do objeto de estudo: o caso. Caso é qualquer coisa que pode ser definida como um sistema específico, único e delimitado (STAKE, 1995). Portanto, o caso aqui estudado é a motivação e satisfação dos servidores de uma organização pública, objeto da pesquisa.

### 3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

Nesse sentido, conforme descrito acima, a saber, os procedimentos metodológicos,

destaca-se que os mesmos foram divididos em duas etapas completamente interligadas, ou seja, a primeira seguiu um viés de análise qualitativo, reforçando a caracterização da pesquisa proposta e coadunando com o pensamento de Creswell (2007), o qual observa que a pesquisa qualitativa cruza as informações obtidas dos participantes com a teoria estudada, justamente para dar embasamento a investigação aqui proposta. Para tanto, o pesquisador ouviu os participantes para alcançar um entendimento apoiado em suas ideias.

Como já descrito no caput da metodologia, para realização desta análise foram realizadas entrevistas individuais com os funcionários, em natureza semiestruturada, isto é, os entrevistados responderam as questões baseadas em suas percepções e sentimentos, contudo, com o direcionamento do entrevistador, de forma a não perder o foco na entrevista (GIL, 1999). As entrevistas foram realizadas em abril de 2019.

O universo da pesquisa foi a o Setor de Convênios e Contratos Acadêmicos da Universidade Federal da Bahia, situada no estado da Bahia, com Campus na capital Salvador. Este órgão da universidade atua com 30 colaboradores, sendo que desse total foram selecionados para a participação da pesquisa apenas os servidores concursados, em função das características jurídicas envolvidas no regime de trabalho destes, ou seja, são eminentemente servidores públicos com regime estatutário, conforme a Lei 8.112 de 1991. Portanto, a amostra da pesquisa concentrou-se em 20 servidores públicos lotados neste setor. Logo, foram realizadas 10 entrevistas de forma aleatória, sem observação de critérios específicos para a seleção de quem irá responder as perguntas. Portanto, teve-se um percentual de 50% do total de servidores participando das entrevistas, o que atendeu a contento os objetivos da pesquisa. E no que diz respeito aos questionários, foram aplicados ao total da amostra, isto é, 20 questionários.

No que tange aos questionários, parte integrante da segunda parte da pesquisa, a qual tem função apenas complementar as entrevistas realizadas, Gil (1999) informa que pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” o mesmo autor atina ainda que o pesquisador pode elaborá-lo através de tabelas, testes e hipóteses estatísticas.

O questionário aplicado nesta investigação tem também um viés qualitativo. Portanto, o questionário foi formulado com perguntas fechadas, elaboradas de forma clara e objetiva em linguagem acessível para fácil entendimento dos envolvidos na pesquisa. Andrade (2006) esclarece que perguntas fechadas são aquelas que indicam três ou quatro opções de resposta ou se limitam à resposta afirmativa ou negativa e já trazem espaços



destinados à marcação da escolha. Para o mesmo autor perguntas abertas dão mais liberdade de resposta, proporcionam maiores informações, mais tem a desvantagem de dificultar muito a apuração dos fatos. As perguntas do questionário serão reunidas e estruturadas com base nos diversos fatores considerados como fundamentais para identificar, o perfil e os fatores motivacionais internos e externos da organização estudada.

Nesse sentido, foi solicitado aos servidores da CCCONV que respondessem inicialmente a coleta de dados gerais dos mesmos, como sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço e o cargo que ocupa. Depois seguiu a avaliação de 10 (dez) afirmativas, levando em consideração a realidade de seu trabalho, para ser verificado o nível de satisfação dos servidores com cada afirmação, nesse ensejo, destaca-se que o questionário utilizou a escala tipo Likert, que conforme Dalmoro; Vieira (2013) trata-se de uma técnica de pesquisa na qual apresenta uma afirmação auto-descritiva e, em seguida, oferece como opção de resposta uma escala de pontos, normalmente cinco, com descrições verbais que contemplam extremos – como, por exemplo: “concordo totalmente” e “discordo totalmente”. No questionário aplicado nesta investigação, utilizaram-se as seguintes opções de respostas: 1. Insatisfeito; 2. Pouco Insatisfeito; 3. Satisfeito; 4. Muito Satisfeito e 5. Plenamente Satisfeito.

No mesmo instrumento de coleta, objetivou-se verificar também o grau de importância que os servidores davam as afirmações dispostas no questionário, com as seguintes opções de respostas: 1- Sem Importância; 2- Pouco Importante; 3- Importante; 4- Muito Importante; 5- Essencial, Fundamental.

No que concerne ao uso de questionário no desenvolvimento da pesquisa, Gil (1999) apresenta as seguintes vantagens do questionário sobre as demais técnicas de coleta de dados: a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio; b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exija o treinamento dos pesquisadores; c) garante o anonimato das respostas; d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais convenientes; e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

### 3.3 PLANO DE TRATAMENTO ESTATÍSTICO E ANÁLISE DOS DADOS

Como já frisado, a análise e a interpretação dos dados foram obtidas através de entrevistas e um questionário que teve como objetivo analisar os dados e fazer uma comparação com a pesquisa bibliográfica e responder os objetivos. Os dados foram analisados

através de gráficos, e para o tratamento destes dados foi utilizado o software Microsoft Excel, que é um programa do Microsoft Office, através desse programa os dados foram jogados no gráfico para melhor entendimento e logo depois foi lançado no Word para ser analisado.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFBA – CCCONV (OBJETO DA PESQUISA)**

A Universidade Federal da Bahia – A primeira do Brasil tem seu começo em 18 de fevereiro de 1808, quando o Príncipe Regente Dom João VI institui a Escola de Cirurgia da Bahia, primeiro curso universitário do Brasil. Ainda no século XIX, incorporou os cursos de Farmácia (1832) e Odontologia (1864), a Academia de Belas Artes (1877), Direito (1891) e Politécnica (1896). No século XX, Isaías Alves cria a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (1941).

A condição de Universidade integrada: Artes, Letras, Humanidades e Ciências, como também a sua federalização, ocorreram em 1946. Hoje, com mais de 70 anos após essa mudança, a UFBA é uma das principais universidades no eixo norte-nordeste e ocupa a 14ª posição entre todas as universidades do país.

A coordenação de Contratos e Convênios Acadêmicos - CCCONV, local de realização da pesquisa, é um órgão administrativo da universidade e tem como objetivo centralizar a elaboração, a tramitação e o controle sobre os instrumentos jurídicos celebrados entre a UFBA e as várias instituições com que esta mantém acordos ou parcerias. Além disso, assume a responsabilidade do acompanhamento, análise de prestação de contas referentes aos acordos firmados, observados os prazos, os documentos comprobatórios e encaminhamentos necessários, sempre observando a legislação pertinente.

Portanto, constituem atividades da CCCONV: Interagir com as instituições públicas, privadas e pessoas físicas, com vistas à celebração de acordos, convênios e contratos, observando o cumprimento das normas internas da Instituição e das legislações pertinentes; Facilitar o trâmite dos processos relacionados a convênios, contratos, termos de cooperação e outros instrumentos jurídicos congêneres firmados com a UFBA; Controlar e acompanhar o andamento dos processos; Orientar, quando necessário, a elaboração de termos e acordos; Acompanhar a execução e encerramento, por meio das prestações de contas; Promover a publicação dos atos jurídicos celebrados pela universidade.

## 4.2 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Dos 10 (dez) entrevistados 6 (seis) são do sexo feminino. Pelo menos 7 (sete) dos que responderam as entrevistas estão na faixa etária de 31 a 40 anos. À média de tempo de serviço prestado no setor está entre 5 a 10 anos. E todos os entrevistados possuem pós-graduação, destes, 7 (sete) em nível de especialização e 3 (três) tem mestrado.

As entrevistas foram divididas por categorias que serão comentadas a seguir:

### 4.2.1 Motivação

Conforme descrito na revisão da literatura, a motivação é uma vontade que vem de dentro do indivíduo para atender uma necessidade. Ramos (2013) corrobora que a motivação é o modo pelo qual o comportamento é estimulado, considerando, nesse sentido, a importância das metas estabelecidas organizacionalmente. Portanto, várias teorias foram desenvolvidas, a fim de explicar a motivação e satisfação dos seres humanos, enquanto colaboradores de uma organização. Nesse ensejo, fazendo o link entre a satisfação no trabalho com o aspecto motivacional, foi perguntado aos entrevistados o que eles entendem por motivação e qual a relação que eles faziam com o cargo que ocupam e o reconhecimento por parte da administração. Pelo menos para 6 (seis) dos entrevistados significa gostar do que se faz, conforme é relatado pelos entrevistados 1 e 3:

É ter as minhas aspirações quanto ao trabalho, quanto às metas que eu decidi alcançar, quanto ao relacionamento interpessoal com os colegas e, principalmente, trabalhar naquilo que a gente gosta, ou seja, fazer o que gosta. (Entrevistado 1)

Motivação é estar no lugar onde você se sente bem para trabalhar e fazer o que você gosta de fazer, me sinto capaz e especificamente motivado em alcançar as metas e objetivos estabelecidos pelo setor, pra mim é isso e eu acho que eu estou no lugar ideal e por isso que eu tô aqui, me sinto satisfeito. (Entrevistado 3).

No âmbito geral das entrevistas, os servidores se sentem satisfeitos e individualmente motivados com o trabalho que realizam no setor de convênios da Universidade Federal da Bahia. Este resultado mostra que a maioria dos servidores se sente reconhecida no seu ambiente de trabalho e acredita que o desempenho do seu cargo e o reconhecimento é um fator relevante para sua motivação. Nesse sentido, cabe lembrar que o reconhecimento do trabalho do colaborador, seja através de promoção ou de um elogio é fundamental no processo de estímulos e encorajamento do trabalhador com relação a sua função, além de despertar

desejo constante de melhoria das atividades executadas. (CHIAVENATO, 2004).

#### **4.2.2 Ambiente de trabalho e relacionamento com colegas**

Para os 10 entrevistados, o ambiente de trabalho da CCCONV causa-lhes plena satisfação. Conforme relatos dos entrevistados 4 e 7:

O Setor de Convênios tem um ambiente de trabalho muito bom, a gente, seja o chefe, seja os colaboradores, sempre prega a cultura do respeito uns com os outros. Todos têm um bom relacionamento. Acho que é um consenso que a gente sente que trabalha num lugar bom. (Entrevistado 4)

Sinto-me bastante satisfeito aqui no setor, o grupo, o convívio, a integração com eles, é muito bom. Temos um bom relacionamento, e eu na condição de chefia, procuro manter o grupo sempre unido. Em que pese haver pauta de divergências, alimentamos relações cordiais, respeito de opiniões diversas e cooperação mútua. (Entrevistado 7).

Essa motivação em trabalhar na CCCONV está intimamente ligada à teoria dos dois fatores de Herzberg, Bright (2008, apud Pedro, 2014) destaca que o bom relacionamento com colegas e superiores é uma das características das condições de trabalho que mais influencia o nível de satisfação dos funcionários públicos e as suas intenções de rotatividade. O mesmo autor também corrobora referindo que, o indivíduo ao desenvolver a sua atividade num contexto social agradável e gratificante, sente-se com mais apoio e bem-estar, mostrando-se mais satisfeito do que se estivesse inserido num ambiente pouco coeso, de conflitos incessantes.

Vergara (1999) explanou bem essa questão, segundo ele, os dois fatores levantados por Herzberg explicam o comportamento das pessoas no trabalho, ou seja, os higiênicos e os motivacionais. Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento. A Teoria da Expectativa relaciona desempenho com recompensa e a Teoria da Equidade, as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade das relações de trabalho.

Portanto, percebe-se que a satisfação dos colaboradores do setor de convênios está também ligada aos fatores higiênicos da Teoria dos Dois fatores, isto é, estão localizados no próprio ambiente de trabalho, são as condições físicas e ambientais de trabalho tal como: salário, benefícios sociais, o tipo de chefia, os tipos de supervisões que são dadas, as políticas

e diretrizes da empresa, o clima em relação às pessoas que nela trabalham os regulamentos internos entre outros.

#### **4.2.3 Segurança, reconhecimento no trabalho e oportunidade de crescimento**

Uma das perguntas relacionada a este item foi: Caso tivesse oportunidade mudaria de Setor? Como visto no item anterior, a satisfação dos colaboradores em estar atuando no Setor de Convênios é bastante aparente e a resposta à questão se mudaria de setor ou não também comprova isso, verificamos que 9 (nove) dos respondentes afirmam que caso tivessem oportunidade de mudar de organização não o fariam, e apenas 1 (um) caso registrou que se tivesse oportunidade mudaria de Setor ou de organização.

Bergamini (1990) esclarece que a satisfação no trabalho ou com a função exercida é entendida como a relação percebida entre o que um indivíduo espera de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo. É ainda um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto as funções que desenvolve atendem seus objetivos.

No âmbito do reconhecimento do trabalho e oportunidade de crescimento, os entrevistados concordam que a instituição propicia o reconhecimento, mas relativizam as oportunidades de crescimento, conforme destaque do entrevistado 8:

Existem oportunidades de crescimento, mas deveriam ser mais sistematizadas, o PCCTAE, que é o plano de carreira dos servidores federais na área da educação colabora quando tratamos de progressões funcionais, entretanto, o acesso a cargos de chefia e direção, por vezes, não leva em conta a capacidade técnica de quem está assumindo o posto. (Entrevistado 8)

Segundo Robbins (2010) “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários” (ROBBINS, 2010, p, 75). Desta forma, quanto mais à organização proporciona formas de crescimento e desenvolvimento, mais o empregado tende a ficar satisfeito com seu trabalho.

### **4.3 ANÁLISES DO QUESTIONÁRIO APLICADO**

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos através do questionário. O mesmo foi aplicado a 20 servidores efetivos (concursados) do Setor de Convênios e Contratos Acadêmicos – CCCONV da Universidade Federal da Bahia, representando, portanto, uma

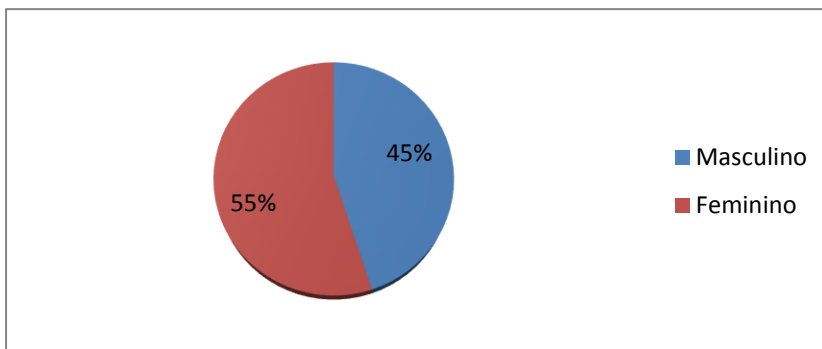
amostra de 66,6% dos colaboradores lotados neste setor.

Nos primeiros itens pesquisados, foram analisados os dados sociodemográficos dos servidores, como sexo, faixa etária, escolaridade, cargo e tempo de serviço prestado ao setor. Na segunda parte serão apreciados os itens que estão relacionados aos fatores higiênicos e motivacionais que causam satisfação nos servidores, objetivo do estudo.

### 4.3.1 Dados sociográficos

#### 4.3.1.1 Gênero

**Gráfico 1** – Identificação dos respondentes quanto ao gênero

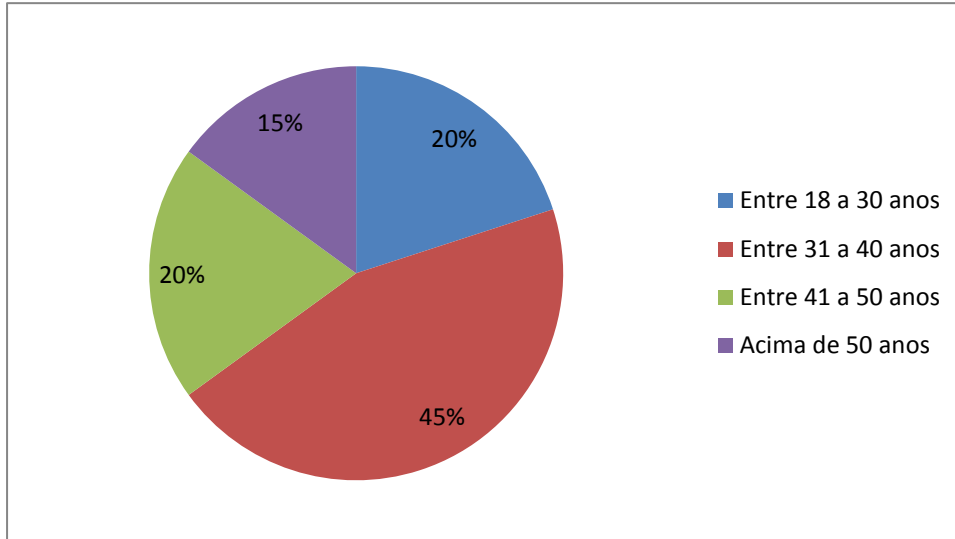


Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado.

Neste primeiro dado, verifica-se a presença maior de servidores do sexo feminino em relação ao masculino. Contudo, tal observação não causa nenhuma interferência aos objetivos proposto pela pesquisa, ou seja, poderia ser também ao contrário, isto é, um percentual maior de homens em relação às mulheres e os objetivos também seriam os mesmos. Portanto, esse é apenas um dado onde mostra que do total dos questionários aplicados, 55% é do sexo feminino.

#### 4.3.1.2 Faixa etária

**Gráfico 2** – Identificação dos respondentes quanto à faixa etária

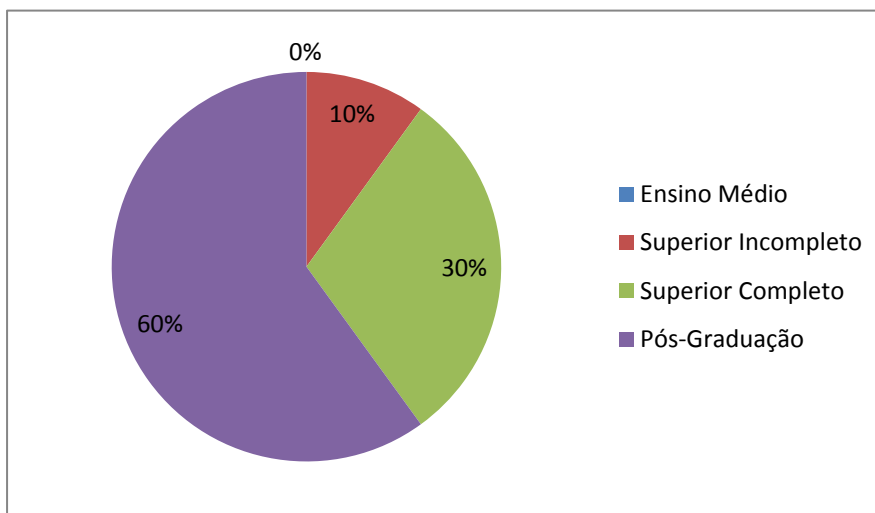


Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado.

A idade dos respondentes está distribuída conforme as quatro faixas etárias discriminadas no gráfico. Portanto, os servidores pesquisados estão, em sua maioria, mais precisamente 55% na faixa etária dos 31 a 40 anos, outros 20% na faixa dos 18 aos 30 anos e 35% acima dos 41 anos.

#### 4.3.1.3 Escolaridade

**Gráfico 3** - Identificação dos respondentes quanto à escolaridade



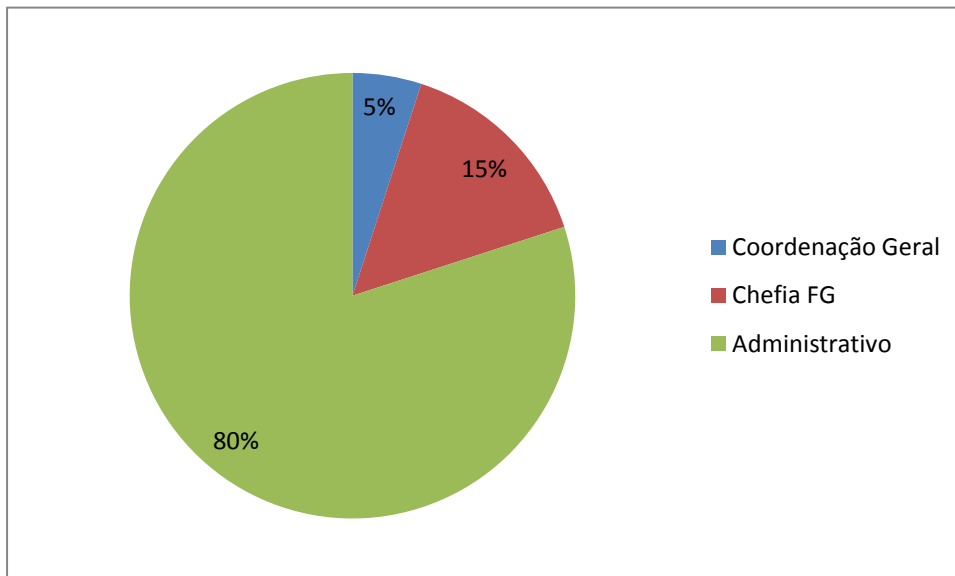
Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado

No item escolaridade percebe-se que os servidores da CCCONV tem boa qualificação profissional. Os dados mostram que a maioria dos servidores, 60% tem pós-graduação em nível de especialização e mestrado e 30% tem apenas a graduação e 10% da amostra da pesquisa possui o nível superior incompleto. Esses dados mostram que os servidores têm buscado se qualificar para prestar o melhor serviço para a sociedade.

Cabe o destaque também para o aspecto motivacional. A lei 11.091/2005 que é o plano de carreira dos servidores federais Técnicos Administrativos em educação, estabelece percentuais de incentivo à qualificação, ou seja, vantagem pecuniária concedida exclusivamente ao servidor Técnico-Administrativo em Educação (TAE) que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo. Terá por base um percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor. Por exemplo, um servidor com cargo de nível médio que se qualificar com um curso de nível superior com relação direta com o cargo que ocupa terá um acréscimo de 25% sobre o seu vencimento, se especialização mais 5%, e se fizer um mestrado, mais 22%. Portanto, o setor de convênios, através da instituição Universidade Federal da Bahia tem atuado no aspecto motivacional para qualificação dos seus servidores.

#### 4.3.1.4 Cargos

**Gráfico 4** – Identificação dos respondentes quanto ao cargo.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado.

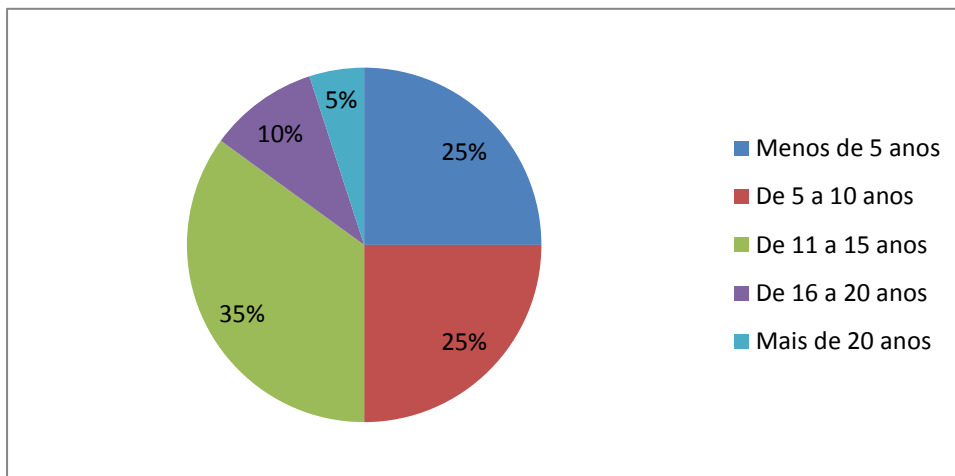
Dentre os servidores pesquisados 80% são dos que exercem as atividades



administrativas, melhor definindo, são os técnicos administrativos que exercem as atividades corriqueiras do setor sem as funções gratificadas como coordenação e chefias, ou seja, é a parte operacional. A outra parte que compõe os pesquisados são chefes de núcleos, 15% e coordenação geral, 5%.

#### 4.3.1.5 Tempo de serviço

**Gráfico 5** – Identificação dos respondentes quanto ao tempo de serviço



Fonte: Elaborado pelo autor

O tempo de serviço ou trabalho no setor de convênios foi distribuído conforme as faixas descritas no gráfico acima. Fica evidente que grande parte dos servidores pesquisados tem já algum tempo de atuação no setor, ou seja, 35% estão na faixa de 11 a 15 anos de serviço, outros 25% tem de 5 a 10 anos. Detalhe para o aspecto de servidores novos no setor, isto é, 25% tem menos de 5 anos atuando no setor de convênios, aspecto relevante quando da análise da satisfação quanto ao ambiente de trabalho e segurança contra arbitrariedades, dado que será analisado adiante no quesito “fatores higiênicos” da Teoria de Herzberg. Outro aspecto importante encontrado na análise do tempo de serviço dos servidores da CCONV é que do total pesquisado, 75% já tem tempo relevante de atuação no setor, ou seja, acima de 5 anos, demonstrando o alto grau de retenção dos servidores no cargo. Os resultados analisados adiante demonstrarão se isso é consequência da satisfação no trabalho.

### 4.3.2 Fatores higiênicos e motivacionais

Nesta seção os dados analisados correspondem ao objetivo fim da pesquisa, ou seja, analisar os fatores seja higiênico ou motivacional, conforme a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que causam satisfação ou insatisfação nos servidores do Setor de Convênios da Universidade Federal da Bahia. Como explicado na metodologia, foi utilizado à escala tipo Likert, com escalonamento entre: 1. Insatisfeito; 2. Pouco Insatisfeito; 3. Satisfeito; 4. Muito Satisfeito e 5. Plenamente Satisfeito. Na mesma esfera da pesquisa foi observado o que os servidores pensam sobre as questões levantadas dando posições também com escalonamento tipo Likert como: 1- Sem Importância; 2- Pouco Importante; 3- Importante; 4- Muito Importante; 5- Essencial, Fundamental.

#### 4.3.2.1 Fatores higiênicos (*extrínsecos*)

Conforme defendido no referencial teórico, seguindo a abordagem de Ferreira; et al (2006), os fatores higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: condições e ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas.

##### 4.3.2.1.1 Condições de trabalho, instalações físicas

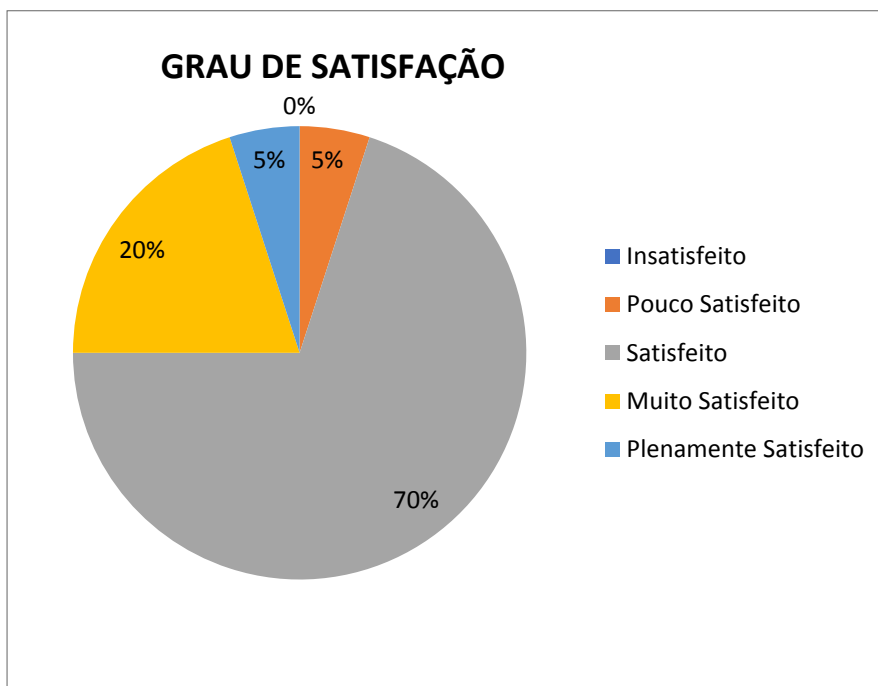
A falta de conforto nas instalações físicas do local de trabalho afeta o ânimo e, conseqüentemente, derrubam a produtividade, gerando as sensações aqui pesquisadas, mais especificamente de insatisfação. Os aspectos relacionados a condições de trabalho ou instalações físicas estão ligados a problema de excesso de ruídos, a temperatura, a iluminação, como também os móveis e instalações que precisam ser ergonômicos para proporcionar conforto. Assim como o suporte tecnológico para facilitar a atuação do colaborador.

Na análise dos resultados constatou-se que 70% dos servidores pesquisados estão satisfeito com as condições de trabalho proporcionadas pelo setor de convênios. Outros 30% estão muito satisfeito ou plenamente satisfeito, não havendo, portanto, índices que gerem insatisfação. Estes dados trazem análises interessantes, no sentido de que se ouve muito no âmbito do serviço público, seja da esfera Federal, Estadual ou Municipal, que a falta de condições de trabalho são uma das grandes dificuldades enfrentadas pelos servidores

públicos. No entanto, percebe-se que nesta instituição pesquisada as condições de trabalho são adequadas para o bom andamento dos trabalhos.

No que se refere ao grau de importância que os servidores pesquisados dão a essa questão, percebe-se que todos consideram de grande relevância, escalonados entre 60% como importante, 30% como muito importante e outros 10% considerando o aspecto instalações físicas como essencial, fundamental.

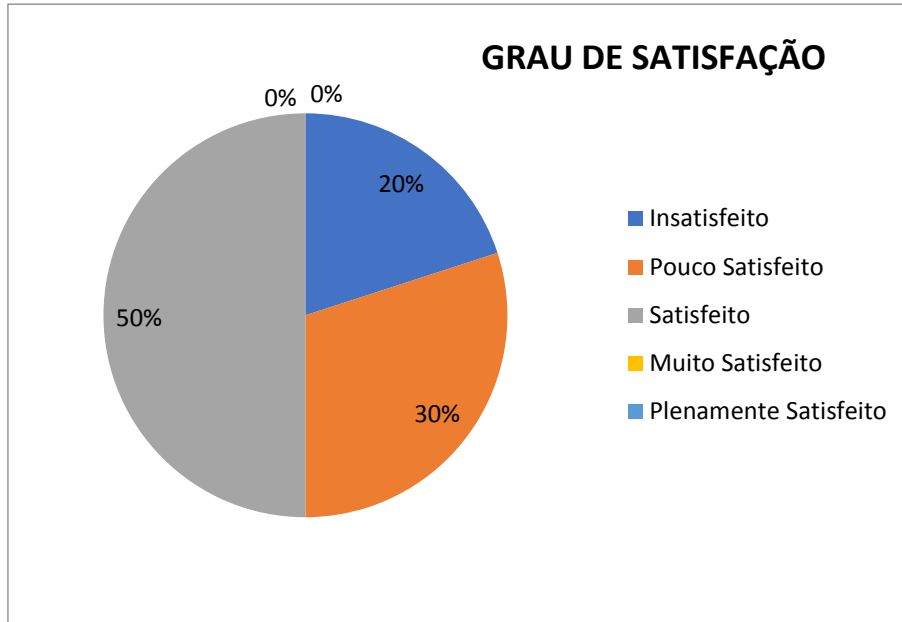
**Gráfico 6** - Grau de satisfação e importância com instalações físicas



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.2.1.2 Remuneração dos servidores (salários)

**Gráfico 7** - Grau de satisfação e importância coma remuneração



Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste item, constataram-se graus de insatisfação nos servidores pesquisados. 20% disseram estar insatisfeito no que diz respeito à remuneração e outros 30% declararam estar pouco satisfeito. Contudo, há um percentual relevante, 50% que se considera satisfeito com a política de remuneração do setor. François (2000) em seu estudo sobre o serviço público fez a observação que as repartições públicas são povoadas por funcionários públicos de alta motivação para o serviço. Nesse caso, conforme descrito pelo autor, existe a tendência dos funcionários públicos em aceitarem ganhos financeiros menores, pois sua recompensa e satisfação advêm da satisfação na prestação do serviço público. O resultado encontrado nesse quesito remuneração parece concordar relativamente com esse posicionamento.

Contudo, os 50% de insatisfação, ou até mesmo a falta de índices na escala muito “satisfeito” ou “plenamente satisfeito” tem suas razões. Pode-se inferir que existe expectativa salarial, uma vez que se trata de uma instituição pública que, segundo a política de correção salarial, encontra-se engessada, sem perspectiva de mudança. Há pelo menos 4 (quatro) anos que os servidores no âmbito da educação federal estão sem aumento.

No que concerne ao grau de importância, a remuneração foi avaliada pelos servidores como importante e muito importante. Pode-se considerar que os dados revelam, pela classificação feita pelos participantes, tanto pelo grau de importância, quanto pelo grau de

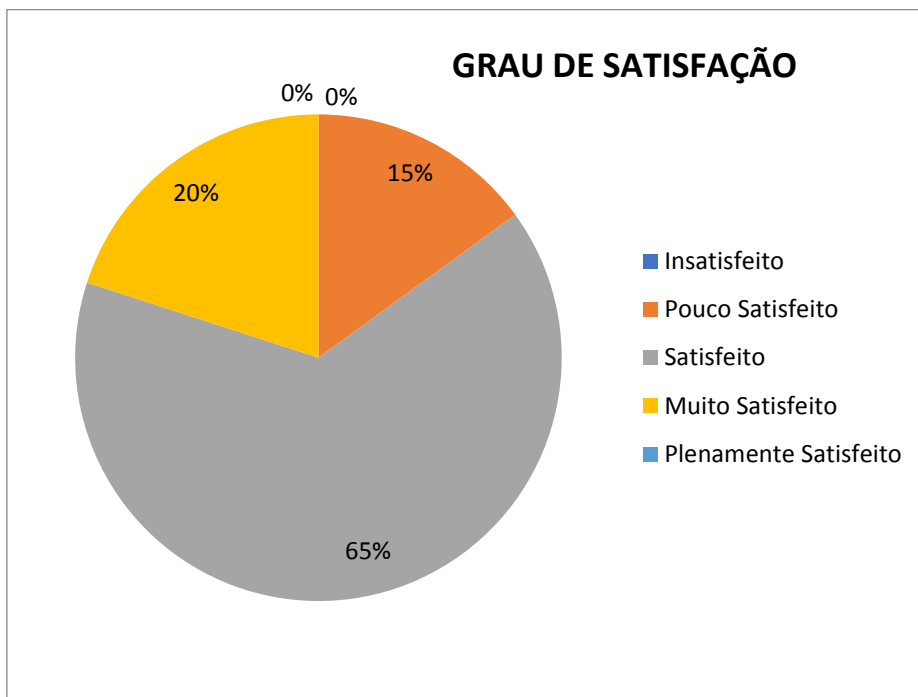
satisfação, que a remuneração é um fator gerador de insatisfação profissional, mas não é o principal fator determinante de satisfação profissional.

#### 4.3.2.1.3 Administração do setor, estilo de liderança (Coordenação, Chefes)

As respostas quanto à liderança a qual os servidores estão subordinados revelam que uma parte significativa está satisfeita com a administração do setor. Os dados mostram que 65% dos servidores se consideram satisfeitos e 20% muito satisfeito. Encontraram-se resultados na escala pouco satisfeito, pelo menos 15% dos servidores do setor não estão felizes ou não concordam com a administração e o estilo de liderança dos gestores do setor. Na avaliação do grau de importância, a maioria considera este item como muito importante.

Portanto, é possível constatar que os servidores, em sua maioria, mantem uma boa relação com seus superiores, o que não conclui, nesse ensejo, que seus líderes tenham ações sempre positivas. Manter um bom relacionamento com seus liderados é parte fundamental na escalada de um bom líder.

**Gráfico 8** - Grau de satisfação e importância da administração e liderança do setor



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.2.1.4 Relacionamento com os colegas (Interpessoal)

A ciência já provou e o próprio cotidiano também comprova que o ser humano é um ser sociável, mas embora seja um ser sociável, todo relacionamento é complexo, pessoas são diferentes, agem, pensam e comportam-se de forma diferente. E em um contexto competitivo, como o ambiente de trabalho, esses fatores são ainda mais agravantes, pois refletem diretamente nos resultados e desempenho da organização e do profissional.

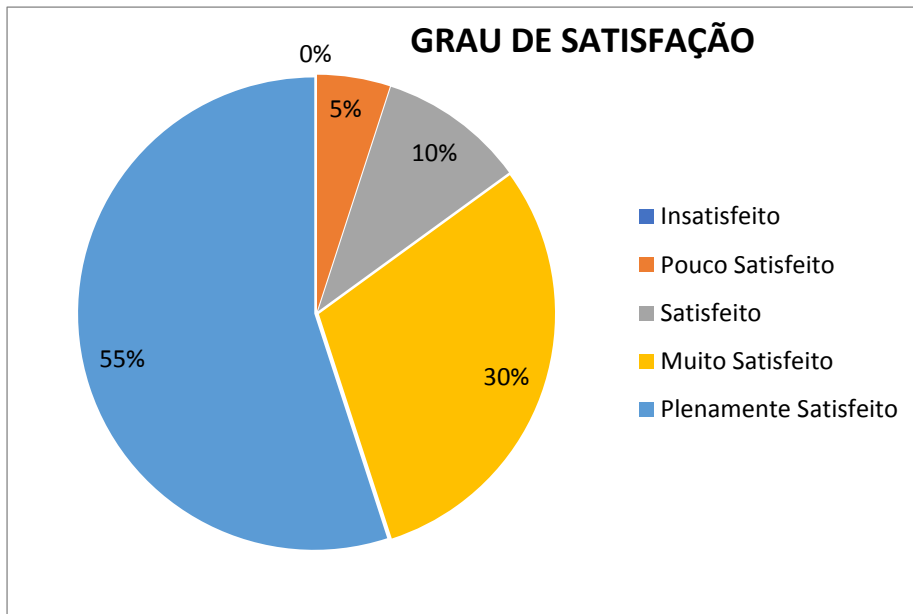
Portanto, têm-se em mente que o clima organizacional meche com o comportamento de seus colaboradores que, quando de forma positiva, pode aumentar a produtividade e lucratividade do negócio, no caso do serviço público, a eficiência e eficácia no serviço prestado ao cidadão, assim como a motivação, bem-estar e satisfação do profissional, mas, quando o efeito do clima organizacional age de forma negativa pode prejudicar – e muito – o desempenho e qualidade de vida do profissional e os resultados da organização.

Assim, é de fundamental importância que as organizações e profissionais estejam atentas à qualidade de seus relacionamentos interpessoais. O comportamento de um profissional e a forma com que ele se comunica e relaciona com sua equipe pode ser um fator determinante para o sucesso ou o fracasso de uma organização.

Cabe também o destaque, que trabalhar com pessoas que tornam a rotina da organização mais agradável é sempre positivo. Como grande parte dos profissionais passam de 8 a 10 horas dentro das organizações, nada mais adequado do que prezar o bom relacionamento, seja entre os colaboradores, ou até mesmo entre profissional e gestor, tornando este período mais tranquilo, e por consequência, melhores resultados.

Nesse sentido, considerando os dados coletados na pesquisa, fica evidente que nenhum servidor do setor em estudo está insatisfeito com as relações interpessoais com os colegas. 55% se dizem plenamente satisfeitos com o ambiente de trabalho, especificamente no que tange ao clima organizacional. Outros 30% se considera muito satisfeitos, 10% se diz satisfeito e apenas 5% mostra um pouco de insatisfação com o relacionamento com os colegas.

No que tange ao grau de importância, um percentual significativo considera como essencial, fundamental este item, seguidos de muito importante e importante. Cabe o destaque de que não houve respostas para as escalas “sem importância” ou “pouco importantes”, mostrando que o relacionamento interpessoal é bastante valorizado pelos respondentes.

**Gráfico 9** - Grau de satisfação e importância ao relacionamento interpessoal

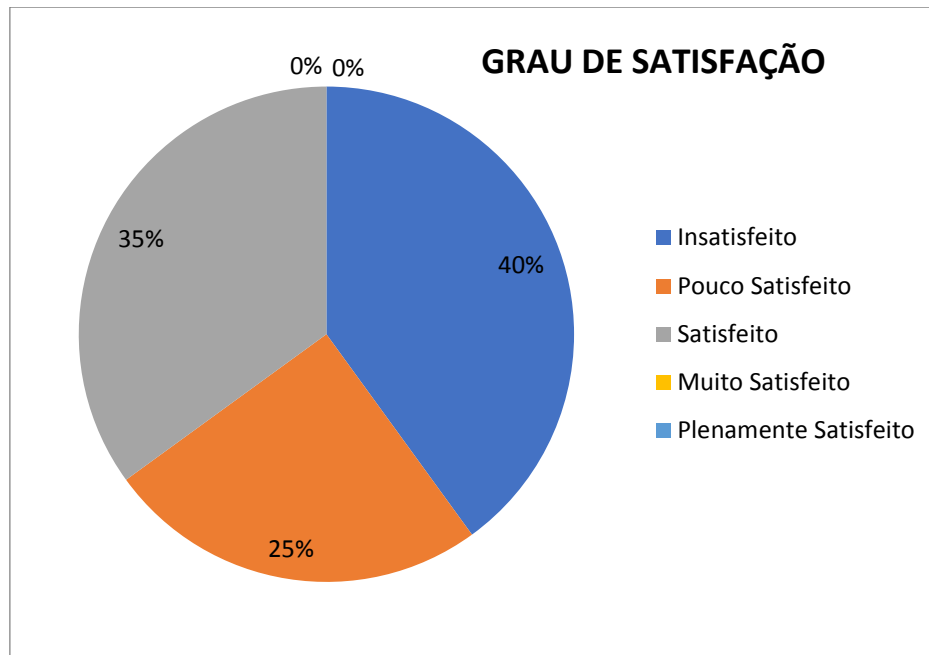
Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.3.2.1.5 Benefícios e incentivos sociais

Os benefícios sociais, conforme Chiavenato (2008) são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Podem ser financiados, parcialmente ou totalmente, pela organização. Quase sempre não são pagos diretamente pelas pessoas. Contudo, constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de satisfação e produtividade. Na perspectiva de Herzberg, esses benefícios estão no âmbito dos fatores higiênicos que podem trazer satisfação ou nenhuma satisfação nos colaboradores.

Sendo assim, é perceptível que programa de benefícios e incentivos como ferramenta utilizada pela ARH, quando atende as reais necessidades dos colaboradores, contribui para a motivação e satisfação dos mesmos, de modo que estes por sua vez, deem o seu melhor e tragam um bom rendimento à organização, ou melhor, por assim dizer benefícios e incentivos fazem um papel de mão dupla, trazendo a satisfação tanto para a organização como para seus colaboradores.

No que concerne à pesquisa, os benefícios estipulados e que fazem parte do portfólio do governo federal para os seus servidores são: Alimentação, Plano de Saúde, auxílio creche e capacitação profissional.

**Gráfico 10** - Grau de satisfação e importância aos benefícios sociais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados mostram que os servidores pesquisados tem um alto grau de insatisfação com no quesito benefícios e incentivos sociais. No somatório das escalas “Insatisfeito” e “Pouco Satisfeito” têm-se um resultado de 65% de insatisfação. Do total pesquisado apenas 35% considera-se satisfeito com a política de benefícios e incentivos sociais do Governo Federal.

A busca por razões que justificassem esse descontentamento mostrou que no quesito capacitação são poucos os cursos, inclusive de mestrado, quais os servidores tem acesso. Lembrando que no que diz respeito ao aumento da remuneração do servidor, a mesma está condicionada à capacitação profissional. Outro ponto observado, no que se refere ao plano de saúde, os servidores alegaram que o percentual pago pelo governo para cobrir despesas com planos de saúde é muito pouco, tendo que o servidor arcar com a maior parte das despesas. Referente à alimentação e ao auxílio creche a queixa é que os valores já estão bastante defasados e não acompanharam os aumentos inflacionários.

O percentual de concordância nas escalas em que esse item tem alto grau de importância mostra o quanto os servidores apreciam esta questão. Um comparativo com o item remuneração expõe que os benefícios e incentivos sociais tem maior peso para o servidor.

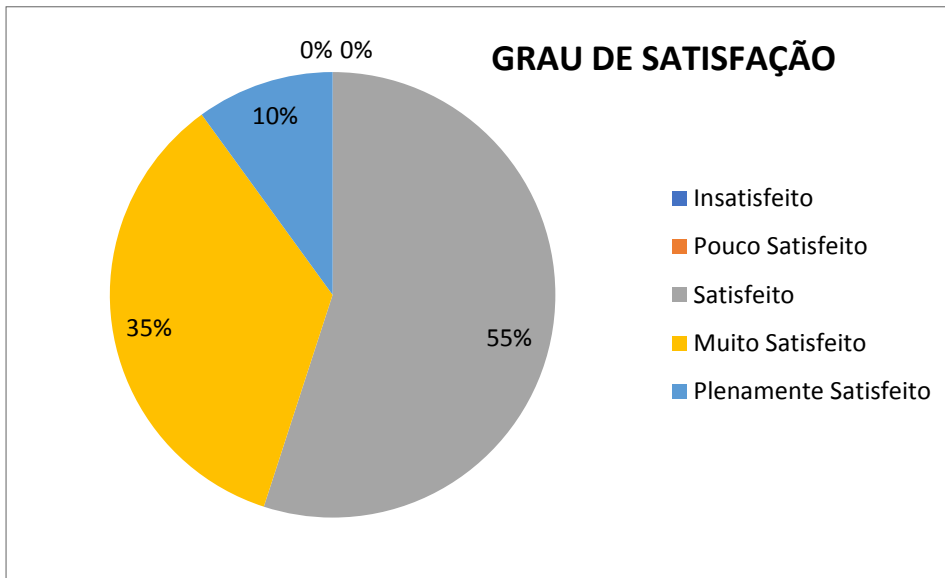


#### 4.3.2.2 Fatores motivacionais (Intrínsecos)

Esta parte está relacionada à satisfação no cargo, ou seja, é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo. São fatores que estão sob o controle dos indivíduos, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização.

##### 4.3.2.2.1 Trabalho na CCCONV (Atividades na condição de servidor da unidade)

**Gráfico 11** - Grau de satisfação e importância sobre o trabalho que realiza



Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos dados demonstra a satisfação dos pesquisados em relação às atividades que desempenham no setor de convênios. 55% dos servidores em questão se sentem satisfeitos, seguido por muito satisfeito e plenamente satisfeitos, 35% e 10%, respectivamente. Quanto ao grau de importância, há consenso da importância desse item no sentimento do servidor.

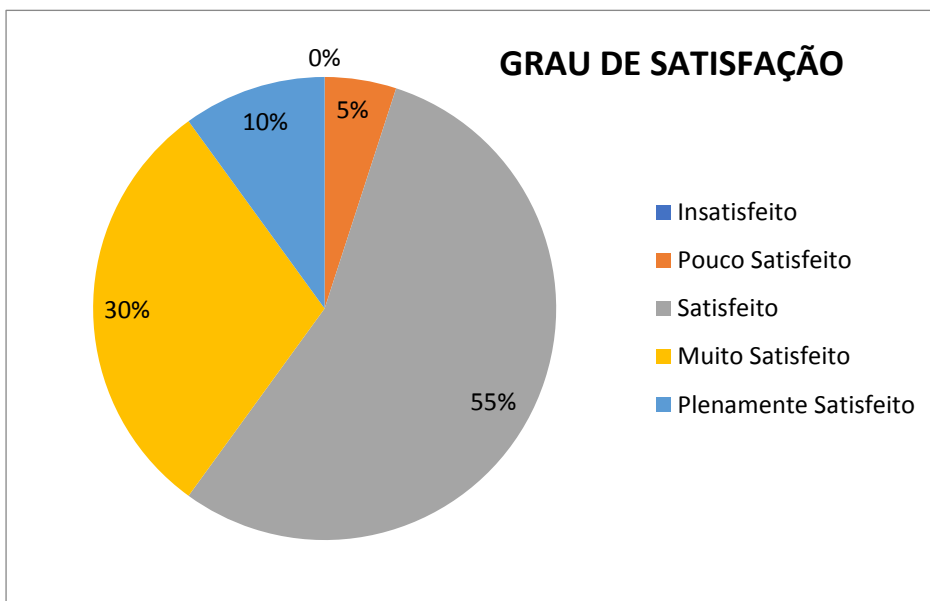
Portanto, pode-se inferir que este resultado tem relação direta com o que foi pesquisado nos fatores higiênicos, no que diz respeito às relações interpessoais e líderes. Pois o bom relacionamento dos entrevistados com seus líderes e colegas de trabalho, ocasiona um ótimo clima para o trabalho.

#### 4.3.2.2.2 Realização (Sentir-se realizado no trabalho)

Realização profissional significa, fundamentalmente, gostar do que se faz, com competência. Quando uma pessoa se sente realizada com o trabalho que desenvolve é porque reconhece o seu valor e o quanto é importante. Para o servidor público isto tem um valor peculiar, pois a mesma não enxerga o trabalho apenas como meio de mera sobrevivência, mas uma forma de servir a sociedade.

A pesquisa mostrou que os servidores do setor de convênios estão satisfeitos, 55% e muito satisfeito, 30%, além de plenamente satisfeito, 10%, em relação à realização profissional. No que tange ao grau de importância, os mesmos veem essa questão como muito importante.

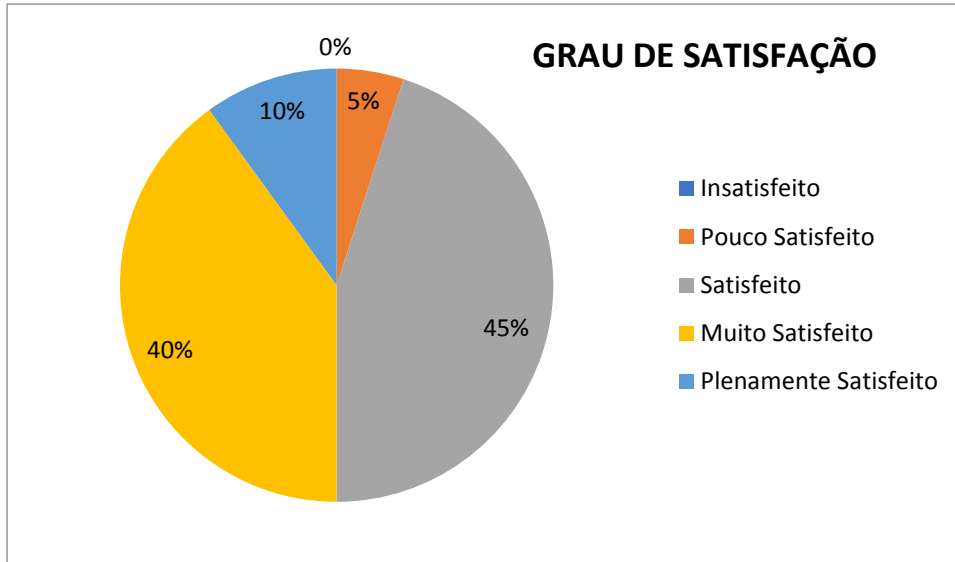
**Gráfico 12** - Grau de satisfação e importância quanto a realização profissional



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.2.2.3 Reconhecimento da instituição (UFBA)

**Grafico 13** - Grau de satisfação e importância reconhecimento da instituição



Fonte: Elaborado pelo autor.

O reconhecimento é uma das medidas motivacionais mais eficazes na vida de um colaborador. Segundo a Teoria dos Dois Fatores ele é fundamental no que diz respeito a trazer satisfação ao funcionário. Sem contar que no ambiente de trabalho o reconhecimento contribui positivamente com a produtividade, assim como com o clima organizacional.

Na análise dos dados referente a este item, verifica-se um alto grau de satisfação dos servidores. Os dados mostram que 45% estão satisfeitos e outros 55% se sentem muito satisfeitos ou plenamente satisfeitos. Houve um percentual bem pequeno de insatisfação, exatamente 5%, relativamente não modifica a análise de alto grau de satisfação no quesito reconhecimento da instituição. No âmbito do grau de importância dada a essa questão, os servidores consideram como algo muito importante, exemplificado no gráfico acima.

Questionados sobre o porquê eles se sentiam reconhecidos na instituição, a resposta exarada por todos é que esse reconhecimento não se confunde com a administração federal em si, haja vista não se sentirem alcançados pelas políticas do órgão maior que rege a instituição, isto é, o Ministério da Educação. A Satisfação é estritamente relacionada à instituição UFBA, o que de fato é o que está sendo pesquisado. Na opinião dos entrevistados a UFBA proporciona, mesmo com todas as dificuldades com restrição orçamentária, condições para trabalhar e faz todo o possível para que o servidor se sinta bem no trabalho.

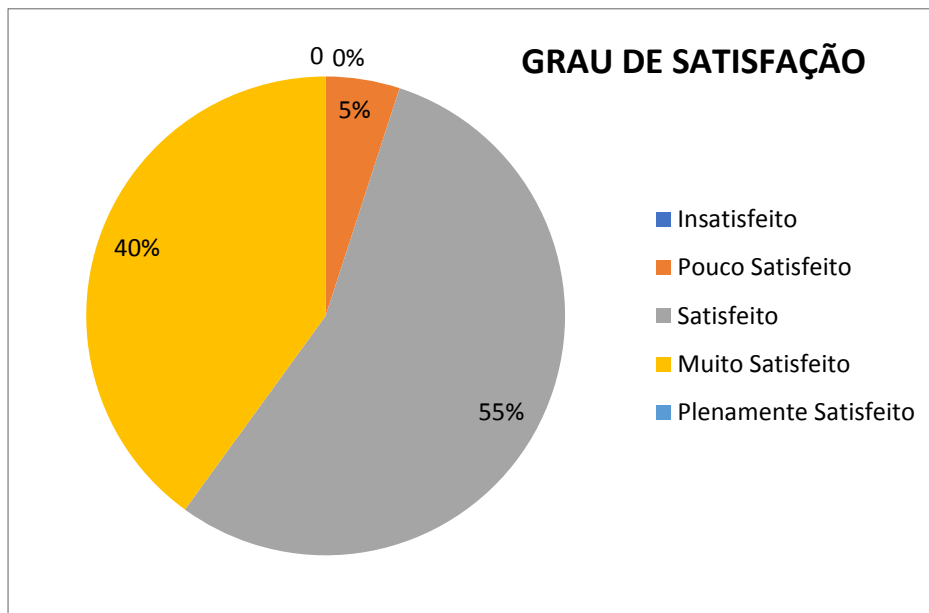
#### 4.3.2.2.4 Progressão funcional

Os servidores federais no âmbito da educação tem um plano de carreira aprovado juridicamente, Lei federal 11.091/05. Além dela, existe também a lei que rege as relações dos servidores públicos federais com o Estado, a Lei 8.112/91 que tem também vários institutos sobre a carreira do servidor.

No que tange ao sentimento dos servidores da instituição pesquisada, os mesmo consideram-se satisfeitos com o quesito progressão funcional. 55% assinalaram o item satisfeito, outros 40% muito satisfeito e um percentual pequeno, isto é, 5% consideram-se pouco satisfeito com as políticas de progressão funcional. Nesse quesito não se procurou saber a razão para a satisfação, haja vista, o plano de carreira ser estabelecido em lei e o servidor ao prestar o concurso público já sabe que será regido por ela, portanto já tem o conhecimento prévio sobre os direitos e deveres. Talvez fosse motivo de questionamento se o resultado fosse maior para o item insatisfação, o que não foi o caso.

No que se refere ao grau de importância, os servidores pesquisados consideram 55% como importante e outros 45% como muito importante.

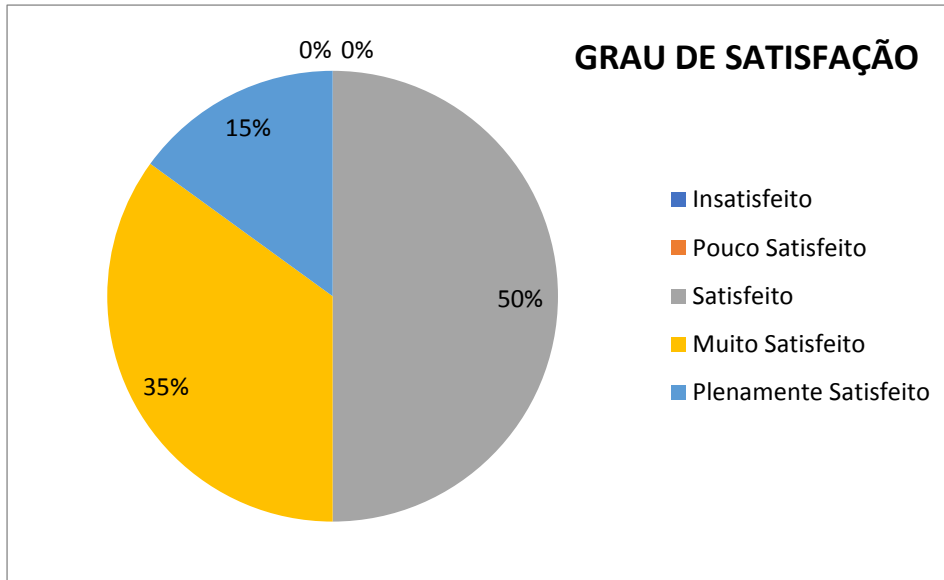
**Gráfico 14** - Grau de satisfação e importância progressão funcional



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.2.2.5 Autonomia para o trabalho

**Gráfico 15** - Grau de satisfação e importância autonomia para o trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Shono (2019) o colaborador que não tem autonomia no trabalho se sente como um pássaro preso em uma gaiola. A falta de liberdade funciona como amarras para a criatividade e pode desmotivar o profissional. Conforme a autora, esse é um dos motivos que levam as pessoas a pedirem desligamento de seus empregos.

Cabe o destaque, que a autonomia no trabalho não é necessariamente dar um “cheque em branco”, mas permitir que o colaborador tome certas iniciativas sem a necessidade de receber ordens. Trata-se de algo que estimula a alta produtividade, pois os profissionais assumem mais responsabilidades e querem mostrar resultados.

É bem verdade que no âmbito público, especificamente, para regime estatutário, aonde as atividades e funções já vem atrelados à criação do cargo, essa autonomia no trabalho fica um pouco prejudicada. No entanto, nos últimos anos têm-se estimulado maior liberdade e autonomia ao servidor, principalmente no objetivo de desburocratizar o serviço público. Os ideais da administração gerencial têm contribuído para esse feito, pois a autonomia para o servidor público torna os processos mais rápidos sem ficar tão atrelados a liberações dos gestores, gerando aumento no desempenho da instituição.

No âmbito do estudo, os servidores pesquisados sentem-se satisfeitos 50%, outros 35% muito satisfeito e 15% plenamente satisfeitos. Na busca por informações para tanta satisfação verificou-se que os servidores percebem que o gestor do setor não é um

controlador, há liberdade para a execução das tarefas como também alguma autonomia para a tomada de decisões. Segundo os servidores pesquisados existem reuniões periódicas onde a opinião de cada servidor é levada em conta, o que de certa forma facilita o trabalho, e conseqüentemente, um clima organizacional agradável no setor.

No que diz respeito ao grau de importância, alguns servidores entendem ser este quesito importante 60%, outros acham muito importante 30% e outra parte que considera essencial fundamental 10%.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, agora de forma conclusiva, qual nesse trabalho, o objetivo maior foi descobrir à luz da Teoria dos dois fatores de Herzberg, a qual estabelece os fatores higiênicos e motivacionais como preponderantes a determinar o nível de satisfação ou insatisfação no trabalho, à ligação entre satisfação e ambiente de trabalho entre os servidores e colaboradores da Universidade Federal da Bahia. Destaca-se que para alcançar o objetivo geral proposto, desenvolveram-se os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar os fatores higiênicos e motivacionais que podem influenciar o nível de satisfação dos servidores da UFBA. (2) Caracterizar as condições ambientais de trabalho, sob a ótica dos servidores; (3) Refletir sobre os prováveis problemas/fatores que interferem na satisfação dos servidores da instituição estudada.

Quanto ao primeiro objetivo específico, concluímos que foi alcançado, pois a pesquisa mostrou quais fatores influenciam no nível de satisfação dos servidores. No trabalho de Herzberg, ele dividiu a perspectiva de satisfação em dois fatores: motivacionais (os que agradavam) e higiênicos (os que desagradavam). Nesta teoria, os fatores higiênicos são aqueles necessários para evitar que o funcionário fique insatisfeito em seu trabalho, porém, eles não são capazes de fazer com que ele se sinta completamente satisfeito.

Para Herzberg, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação. Bem como, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação. Portanto, os fatores higiênicos dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento, etc. Segundo Herzberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. São chamados fatores insatisfacientes, também conhecidos como extrínsecos ou ambientais.

Nesse sentido, o resultado encontrado mostrou a ausência de satisfação no que diz respeito aos fatores higiênicos, especificamente, nos quesitos benefícios sociais e remuneração, como também mostrou nenhuma insatisfação nos outros itens que compõem os fatores higiênicos, como instalações físicas, administração do setor (estilo de liderança) e relacionamento com os colegas, contudo, pela análise do grau de importância dada a estas questões, o percentual encontrado mostra que esses fatores não são suficientes para trazer plena satisfação aos servidores pesquisados, ainda que não estejam insatisfeitos com estes fatores.

Já os fatores motivacionais que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si, que incluem liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e auto-avaliação de desempenho, ou seja, são chamados fatores satisficentes. A presença deles produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. Nesse ensejo, a pesquisa mostrou a presença de satisfação em todos esses itens avaliados, e a análise do grau de importância dada a essas questões mostram o quanto os servidores pesquisados acham de suma importância.

Em relação ao segundo objetivo específico, o mesmo também foi alcançado. As entrevistas com os servidores do setor, permiti-nos chegar à conclusão que os mesmos não têm nenhuma insatisfação em relação às condições ambientais de trabalho. Os itens do questionário que serviram especificamente para atender este objetivo, como instalações físicas, relacionamento com chefia e colegas, mostram que os servidores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho.

No que tange ao terceiro e último objetivo específico, que diz respeito a refletir sobre os prováveis problemas/fatores que interferem na satisfação dos servidores da instituição estudada, também foi alcançado. Os dados aqui coletados servem de embasamento e parâmetros para uso de medidas a fim de corrigir a ausência de satisfação, especificamente, nos fatores higiênicos, como também aperfeiçoa mento nos fatores motivacionais, a fim de atingir plena satisfação dos servidores da instituição.

Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo geral descobrir à luz da Teoria dos dois fatores de Herzberg, a qual estabelece os fatores higiênicos e motivacionais como preponderantes a determinar o nível de satisfação ou insatisfação no trabalho, a ligação entre satisfação e ambiente de trabalho entre os servidores e colaboradores da Universidade Federal da Bahia, especificamente, no setor de convênios da instituição. Diante dos resultados obtidos chegamos à conclusão que o ambiente de trabalho contribui sim para a presença da não insatisfação, e logicamente, há a ligação sim entre os dois construtos, isto é, ambiente de trabalho e satisfação, contudo, o ambiente de trabalho não é por si só, suficiente para trazer plena satisfação ao colaborador.

Essa constatação casa-se perfeitamente com os achados de Herzberg. Ele concluiu que os fatores que levavam à insatisfação profissional nada tinham a ver com aqueles que influenciavam na produção de satisfação dos trabalhadores. Assim, o autor percebeu que os fatores que causavam a satisfação dos trabalhadores estavam relacionados ao seu trabalho, à tarefa desempenhada, sua natureza, responsabilidade, promoção etc. Ao mesmo tempo, houve



a constatação que os fatores que causam a insatisfação dos empregados são puramente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada. São relacionados à natureza das relações interpessoais, condições do ambiente de trabalho, salário etc. Esses fatores são os relacionados à empresa e, quando ausentes, causam insatisfação, mas quando presentes, apesar de satisfatórios, não causam necessariamente a motivação do funcionário.

Contudo, algo chama a atenção nesse estudo, como pode ter sido percebido, diferentemente do que Herzberg propôs nesse caso específico, alguns fatores higiênicos podem, sim, causar satisfação, como foi o caso do relacionamento com colegas e chefias, os dados coletados mostraram valores percentuais elevados no quesito satisfação nesses itens. É um ponto a se pensar sobre os fatores higiênicos não trazerem nenhuma satisfação. Porém, essas variações encontradas não diminuem a eficácia nem mesmo a importância que a Teoria dos Dois Fatores provou ao longo dos anos. Haja vista, a amostra do presente estudo foi bem pequena comparada ao universo que envolve, especificamente, os servidores públicos. Talvez em uma pesquisa que envolva um número bem maior de amostras essas constatações não se confirmem, ou vice versa.

Portanto, embora esta pesquisa tenha obtido dados interessantes e analisados de forma inédita no âmbito da instituição em questão, não se esgota e o alcance é amplo, das possibilidades de novas abordagens e investigações sobre o referido tema, afinal as organizações estão sempre em processos de mudanças, e de forma contundente, as organizações públicas. Especificamente, este trabalho trouxe como resultado a opinião e a relação dos servidores da instituição em estudo, com os fatores higiênicos e motivacionais. É preciso frisar que foi uma aplicação direta de uma teoria que a princípio foi desenvolvida para análise em uma instituição privada. Nesse sentido, depreende-se que os resultados podem ser divergentes do que prega a teoria. No caput deste trabalho fez-se uma abordagem das diferenças intrínsecas entre setor público e setor privado, como também as nuances existentes no processo de gestão de pessoas nestes dois tipos de administração.

Nesse ensejo, traz-se aqui como dificuldade encontrada na realização deste trabalho, justamente a falta de estudos nesta área, no que tange ao serviço público. Sabe-se que este assunto é muito pouco abordado em relação à administração pública. Apesar de ser um tema importante e estar se inserindo na discussão da reforma administrativa do Estado, ainda existe muito pouca literatura sobre gestão de pessoas e motivação no setor público.

Portanto, conclui-se aqui, que é possível sim motivar servidores públicos. E mais ainda, a teoria dos dois fatores pode ser aplicada no serviço público, contudo, precisa ser complementada por fatores agregadores a fim de alcançar maior produtividade e eficiência.

Que o papel do chefe (como líder) é essencial para atingir metas estabelecidas e melhoria da produtividade.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução do Trabalho Científico: Elaboração de Trabalhos na Graduação**. 7. Ed. Atlas Editora. São Paulo, 2006.

ARAÚJO, P. G.; PEREIRA, José Roberto. **Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal**. Revista Administração Pública (RAP) — Rio de Janeiro 46 (5): 179-199 set./out. 2012.

ARAÚJO, Priscila Gomes. **Análise da Aplicabilidade do Modelo Gerencial na Administração Municipal**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Lavras – UFLA. Lavras, 2011.

BALIEIRO, Suelen da Silva; BORGES, Letícia da Costa. **Satisfação no Trabalho: Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional**. (Artigos). Congresso Nacional em Excelência e Gestão. 13 a 14 de agosto de 2015, São Paulo – SP. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_165.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_165.pdf) Acesso 15/02/2019.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. In: RAE Executivo, v.1, n.2, nov. 2002 a jan. 2003.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008

BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos. **Nação, Estado e Estado Nação**. (Texto para Discussão EESP/FGV, 157). Lua Nova, São Paulo, dezembro de 2006.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. ENAP, Editora 34, Brasília, 2014.

CELESTINO, Anselmo das Neves Mario. **Papel da Satisfação Laboral no Desempenho Organizacional – Banco de Fomento Angola, Agências do Huambo**. Sol Nascente, Revista do Centro de Investigação Sobre Ética Aplicada – CISEA. P. 90 a 203. Huanda, 2002. Disponível em: [http://www.ispsn.org/sites/default/files/magazine/articles/N5\\_art6.pdf](http://www.ispsn.org/sites/default/files/magazine/articles/N5_art6.pdf) Acesso 15/03/2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, Igor. Dia a Dia na Psicologia. Blog apresenta textos e temas discutidos em sala, na disciplina de introdução à psicologia da universidade de Brasília – UnB. Disponível em: <https://costarigor.wordpress.com/2013/10/27/a-teoria-da-dissonancia-cognitiva/> Acesso em 18/03/2019.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Ed. 1. Campus Editora. São Paulo, 2010.

CUNHA, Luciane da Veiga. **Relações entre Motivação, Satisfação, Comprometimento e Desempenho no Trabalho: Estudo em um Hospital Público**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria – RS, 2013.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. **Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?** Revista Gestão Organizacional – RGO. VOL. 6 – EDIÇÃO ESPECIAL – 2013.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas: **Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, André; (et al). **Fatores de Motivação no Trabalho: O Que Pensam os Líderes**. 30º Encontro da ANPAD. (Artigos) 23 a 27 de setembro de 2006, Salvador – BA. Disponível em: <http://anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-0827.pdf> Acesso em 21/02/2019.

GROHMANN, Márcia Zampieri; (et al). **Relações entre Motivação, Satisfação, Comprometimento e Desempenho no Trabalho: Estudo em um Hospital Público**. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – Artigos, Brasília – DF – 3 a 5 de novembro de 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR70.pdf> Acesso em 19/03/2019.

JANNUZZI, P. M. Indicadores **sociais no Brasil: conceitos, fonte de dados e aplicações**. Alínea: Campinas, 2005.

JÚNIOR, Antenor Pedro Domingos; BARBOSA, Milka Alves Correia. **Motivação no Setor Público: Um Estudo com Servidores do Município de Ponto Novo – BA**. (Artigos). Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, V.10, N. 30. Supl 2, Julho/2016. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/446/563> Acesso em 13/03/2019.

KLEIN, Fábio Alvim; MASCARENHAS, Andre Ofenhejm. **Motivação no Serviço Público: Efeitos Sobre a Retenção e Satisfação Profissional dos Gestores Governamentais**. (Artigos) 38º Encontro da ANPAD, 13 a 17 de setembro de 2014, Rio de Janeiro – RJ. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_APB1613.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1613.pdf) Acesso em 13/03/2019.

LEITE, Mônica Celeste da Silva Barros. **Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Superior de Línguas e Administração, 2013.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance, v.4, n.4, p.309-336, 1969.

MANZINI, E.J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Eduel, p.11-25; Londrina, 2003.

MARINHO, Maria de Salette Corrêa. **Abordagens teóricas à satisfação no trabalho: um balanço crítico**. Revista de Administração de Empresas - RAE, v.28 n.4 São Paulo Oct./Dec. 1988.

MARQUES, José Roberto. **Entenda o que é Dissonância Cognitiva e seu Papel no Marketing**. Portal IBC, site de conteúdo relacionado à Administração e Psicologia. Publicação novembro/2017. Disponível em:

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/o-que-e-dissonancia-cognitiva-papel-marketing/> Acesso 18/02/2019.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass Inc. Publishers. San Francisco, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **O estado da arte da gestão pública**. Revista de Administração de Empresas - RAE v. 53 n. 1 jan/fev. p. 82-90, São Paulo, 2013.

NETO, Minervino. **Gestão pública e privada: diferenças e desafios em Recursos Humanos**. Administradores.com, site de conteúdo relacionado à Administração. Publicação Abril/2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/gestao-publica-e-privada-diferencas-e-desafios-em-recursos-humanos/75287/> Acesso 18/02/2019.

PÔNCIO, Rafael José. **A teoria das três necessidades adquiridas socialmente**. Administradores.com, site de conteúdo relacionado à Administração. Publicação maio/2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/a-teoria-das-3-necessidades-adquiridas-socialmente/104591/> Acesso em 15/02/2019.

RAMOS, Juan-Pérez. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Revista de Psicologia, Universidade de São Paulo – USP, v.1 n.2 supl.2 São Paulo dez. 1990.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. London: SAGE Publications, 1995.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador**. Revista de Administração Contemporânea – RAC, v. 7, n. 4, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2003.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

ZANELLI, J. C., & BASTOS, A. V. B. **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho**. Artes Médicas. Porto Alegre, RS. (2004).

## APÊNDICE

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### QUESTIONÁRIO

Prezado colega servidor:

Este questionário é parte integrante de um trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração Pública. Por gentileza, procure contribuir fornecendo suas respostas de forma mais realista possível. Em tempo, informo que não há a necessidade de se identificar.

Obrigado!

Israel Viana.

#### Orientações:

- 1- Nas questões de 1 a 5, marque com um x a resposta correspondente aos seus dados gerais.
- 2- Os itens 2 e 3 que se referem aos fatores intrínsecos e extrínsecos devem ser respondidos conforme o grau de satisfação e importância que cada item questionado representa para você.
- 3- Marque com um X para dar sua nota de satisfação e de importância conforme o esquema que consta em cada questão.
  
- 4- No item 4 são perguntas que complementam as suas respostas aos itens 2 e 3.

#### Item 1)

##### Informações Gerais:

1º Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

2º Idade: ( ) Entre 18 a 30 anos

( ) Entre 31 a 40 anos

( ) Entre 41 a 50 anos

( ) Acima de 50 anos

3º Escolaridade: Ensino Médio ( ) Completo ( ) Incompleto

Ensino Superior ( ) Completo ( ) Incompleto

Pós Graduação ( ) Completo ( ) Incompleto

4º Cargo: Administrativo ( )

Chefia CD ( ) FG ( ) FCC ( )

Estagiário ( )

5º Há quanto tempo trabalha no Setor de Convênios da Universidade Federal da Bahia?

( ) Menos de 5 anos.

( ) de 5 a 10 anos

( ) de 11 a 15 anos

( ) de 16 a 20 anos

( ) mais de 20 anos

**Item 2)**

**Fatores Intrínsecos:**

Grau de Satisfação					Item Questionado	Grau de Importância				
1	2	3	4	5	<b>Trabalho na CCONV (Atividades na condição de Servidor da unidade)</b>	1	2	3	4	5

1- Insatisfeito

2- Pouco Insatisfeito

3- Satisfeito

4- Muito Satisfeito

5- Plenamente Satisfeito

1- Sem Importância

2- Pouco Importante

3- Importante

4- Muito Importante

5- Essencial, Fundamental

Grau de Satisfação					Item Questionado	Grau de Importância				
1	2	3	4	5	<b>Realização (Sentir-se realizado no Trabalho)</b>	1	2	3	4	5

1- Insatisfeito

2- Pouco Insatisfeito

3- Satisfeito

4- Muito Satisfeito

5- Plenamente Satisfeito

1- Sem Importância

2- Pouco Importante

3- Importante

4- Muito Importante

5- Essencial, Fundamental

Grau de Satisfação					Item Questionado	Grau de Importância				
1	2	3	4	5	<b>Reconhecimento da Instituição (UFBA)</b>	1	2	3	4	5



1- Insatisfeito

2- Pouco Insatisfeito

3- Satisfeito

4- Muito Satisfeito

5- Plenamente Satisfeito

1- Sem Importância

2- Pouco Importante

3- Importante

4- Muito Importante

5- Essencial, Fundamental

Grau de Satisfação					Item Questionado	Grau de Importância				
1	2	3	4	5	<b>Plano de carreira (Possibilidade de Progressão Funcional) Cursos oferecidos, capacitação, treinamentos</b>	1	2	3	4	5

1- Insatisfeito

2- Pouco Insatisfeito

3- Satisfeito

4- Muito Satisfeito

5- Plenamente Satisfeito

1- Sem Importância

2- Pouco Importante

3- Importante

4- Muito Importante

5- Essencial, Fundamental

Grau de Satisfação					Item Questionado	Grau de Importância				
1	2	3	4	5	<b>Autonomia para o Trabalho e Possibilidade de Implementar novas ideias</b>	1	2	3	4	5

1- Insatisfeito

2- Pouco Insatisfeito

3- Satisfeito

4- Muito Satisfeito

5- Plenamente Satisfeito

1- Sem Importância

2- Pouco Importante

3- Importante

4- Muito Importante

5- Essencial, Fundamental

**Item 3) Fatores Extrínsecos:**

Grau de Satisfação					Item Questionado	Grau de Importância				
1	2	3	4	5	<b>Condições de trabalho, Instalações Físicas (mesas, cadeiras, equipamentos)</b>	1	2	3	4	5

- 1- Insatisfeito
- 2- Pouco Insatisfeito
- 3- Satisfeito
- 4- Muito Satisfeito
- 5- Plenamente Satisfeito

- 1- Sem Importância
- 2- Pouco Importante
- 3- Importante
- 4- Muito Importante
- 5- Essencial, Fundamental

Grau de Satisfação					Item Questionado	Grau de Importância				
1	2	3	4	5	<b>Remuneração dos Servidores (salários)</b>	1	2	3	4	5

- 1- Insatisfeito
- 2- Pouco Insatisfeito
- 3- Satisfeito
- 4- Muito Satisfeito
- 5- Plenamente Satisfeito

- 1- Sem Importância
- 2- Pouco Importante
- 3- Importante
- 4- Muito Importante
- 5- Essencial, Fundamental

Grau de Satisfação					Item Questionado	Grau de Importância				
1	2	3	4	5	<b>Administração do setor, Estilo de Liderança (Coordenação, Chefes, supervisores, secretários, etc)</b>	1	2	3	4	5

- 1- Insatisfeito
- 2- Pouco Insatisfeito
- 3- Satisfeito
- 4- Muito Satisfeito
- 5- Plenamente Satisfeito

- 1- Sem Importância
- 2- Pouco Importante
- 3- Importante
- 4- Muito Importante
- 5- Essencial, Fundamental

Grau de Satisfação					Item Questionado	Grau de Importância				
1	2	3	4	5	<b>Relacionamento com a chefia: Colegas</b>	1	2	3	4	5

- 1- Insatisfeito
- 2- Pouco Insatisfeito
- 3- Satisfeito
- 4- Muito Satisfeito

- 1- Sem Importância
- 2- Pouco Importante
- 3- Importante
- 4- Muito Importante

5- Plenamente Satisfeito

5- Essencial, Fundamental

Grau de Satisfação					Item Questionado	Grau de Importância				
1	2	3	4	5	<b>Benefícios e Incentivos sociais</b>	1	2	3	4	5

1- Insatisfeito

2- Pouco Insatisfeito

3- Satisfeito

4- Muito Satisfeito

5- Plenamente Satisfeito

1- Sem Importância

2- Pouco Importante

3- Importante

4- Muito Importante

5- Essencial, Fundamental

#### **Item 4) Perguntas relacionadas aos Fatores Higiênicos e Motivacionais**

##### Eixo fatores Higiênicos:

1º Sente-se seguro contra arbitrariedades? (Segurança)

Sim ( ) Não ( )

2º Tem bom relacionamento com seus superiores hierárquico? (Relações Interpessoais)

Sim ( ) Não ( )

3º Você sente que tem uma vida pessoal satisfatória? (vida pessoal)

Sim ( ) Não ( )

4º O seu trabalho te proporciona Prestígio/Status?

Sim ( ) Não ( )

5º Você considera que o setor de convênios te dar boas condições de trabalho?

Sim ( ) Não ( )

6º Os regulamentos e políticas organizacionais da CCONV são de igualdades para todos?

Sim ( ) Não ( )

##### Eixo Fatores Motivacionais:

7º Você acha que tem um trabalho desafiador e interessante?

Sim ( ) Não ( )

8° Você considera que tem o devido reconhecimento pelo trabalho que realiza?

Sim ( ) Não ( )

9° Você considera que a instituição oferece oportunidade crescimento na carreira?

Sim ( ) Não ( )

10° Você considera que tem autonomia e responsabilidade no cargo que ocupa?

Sim ( ) Não ( )

11° Suas atitudes funcionais te proporcionam oportunidades de crescimento pessoal?

Sim ( ) Não ( )

12° A função que você ocupa condiz com sua qualificação profissional?

Sim ( ) Não ( )