



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
PÚBLICA**

NATHALIA DORNELAS ASSAD LOUREIRO

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ.**

Redenção

2014



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTANCIA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
PÚBLICA**

NATHALIA DORNELAS ASSAD LOUREIRO

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista.

Prof. Orientador: Prof. Dr. Robério
Américo do Carmo Souza

Redenção

2014

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira

Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da Unilab (DSIBIUNI)

Biblioteca Setorial Campus Liberdade

Catálogo na fonte

Bibliotecário: Francisco das Chagas M. de Queiroz – CRB-3 / 1170

Loureiro, Nathalia Dornelas Assad.

L928m

Motivação no setor público: um estudo de caso no Departamento de Contabilidade e Finanças da Universidade Federal do Ceará. / Nathalia Dornelas Assad Loureiro. Redenção, 2014.

43 f.: il.; 30 cm.

Monografia do curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. Robério Américo do Carmo Souza.

Inclui Gráficos, Referências e Apêndice.

1. Pesquisa motivacional. 2. Recursos humanos na educação 3. Administração de recursos humanos. I. Título

CDD 658.3

*Dedico este trabalho ao meu noivo e à minha
família.*

AGRADECIMENTOS

Esta monografia só pôde ser concluída graças à ajuda de pessoas especiais que me rodeiam.

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força para continuar sempre em frente.

À minha família e ao meu noivo pela compreensão, cobrança e todo apoio dado.

Ao Professor Robério Américo do Carmo Souza, Dr., pela dedicação e apoio para a conclusão desta monografia.

A todos os servidores do Departamento de Contabilidade e Finanças da Universidade Federal do Ceará que responderam ao questionário e propuseram sugestões para que o estudo de caso pudesse ser concluído com êxito.

E a todos os demais que, de alguma forma, contribuíram na elaboração e conclusão desta monografia.

“Toda ação humana, quer se torne positiva ou negativa, precisa depender de motivação”.
Dalai Lama

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de identificar o grau de motivação dos servidores técnicos-administrativos do Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF) da Universidade Federal do Ceará (UFC). Em uma organização de caráter público, em que o fator estabilidade é elemento presente na cultura organizacional, deve-se procurar entender quais fatores influenciam a motivação dos servidores e a qualidade de seu trabalho. Para atingir tal objetivo, foi realizado um levantamento literário acerca de conceitos e teorias que serviram de base para a elaboração de um questionário referente ao grau em que fatores higiênicos e motivacionais afetam a motivação dos entrevistados. Assim, trata-se de uma pesquisa aplicada de abordagem quantitativa e descritiva. O resultado da pesquisa demonstra que os servidores apresentam bons índices de satisfação com relação aos seguintes fatores higiênicos: relacionamento com a chefia, comunicação e recebimento de ordens claras. Por outro lado, demonstram insatisfação quanto à remuneração e ao plano de cargos e carreira, o que deve representar uma fonte de preocupação da administração pública. Por fim, cabe ressaltar que os fatores que levam a motivação (fatores internos, como autorrealização, reconhecimento, responsabilidade, entre outros), obtiveram bons percentuais.

Palavras-chave: Motivação. Serviço Público. Qualidade no Serviço Público.

ABSTRACT

This work was developed in order to identify the degree of motivation of the technical and administrative staff of the Department of Accounting and Finance (DCF) of the Federal University of Ceará (UFC). In an organization of public character, in which the stability factor is present in the organizational culture element, one must seek to understand what factors influence the motivation of servers and the quality of their work. To achieve this goal, a literary survey was conducted on the concepts and theories that formed the basis for the elaboration of a questionnaire regarding the degree to which hygiene and motivational factors affect the motivation of respondents. Thus, it is an applied research quantitative and descriptive approach. The research result shows that the servers have good levels of satisfaction with the following hygiene factors: relationship with the leadership, communication and receiving clear orders. On the other hand, demonstrate dissatisfaction with wages and job and career, which should be a source of concern to the government plan. Finally, it is noteworthy that the factors that lead to motivation (internal factors such as self-realization, recognition, responsibility, etc.), obtained good percentage.

Keywords: Motivation. Public Service. Quality in the Public Service.

NATHALIA DORNELAS ASSAD LOUREIRO

MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Especialização
em Gestão Pública da Universidade da
Integração Internacional da Lusofonia
Afro-Brasileira como parte dos
requisitos para a obtenção do título de
Especialista.

Aprovado em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Robério Américo do Carmo Souza
UNILAB

Prof. Dr. Fernando Afonso Ferreira Junior
UNILAB

Prof. Dr. Maurilio Machado Lima Junior
UNILAB

Redenção
2014

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 A MOTIVAÇÃO E O TRABALHO: DIALOGANDO COM A TEORIA.....	11
1.1 Motivação.....	11
1.2 Motivação no setor público.....	11
1.3 Teorias motivacionais.....	13
1.3.1 Teorias de conteúdo.....	13
1.3.1.1 Hierarquia das necessidades.....	13
1.3.1.2 Teoria ERC.....	15
1.3.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	15
1.3.1.4 Teoria das necessidades adquiridas.....	17
1.3.2 Teorias de processo.....	17
1.3.2.1 Teoria da equidade.....	17
1.3.2.2 Teoria da fixação dos objetivos.....	19
1.3.2.3 Teoria da Expectância.....	19
2 ESTUDO DE CASO.....	21
2.1 Metodologia de pesquisa.....	22
2.2 Coleta de dados.....	23
2.3 Resultados.....	24
2.3.1 Perfil da população.....	24
2.3.2 Fatores motivacionais.....	26
2.3.3 Fatores Higiênicos.....	30
2.3.4 Impacto sobre a qualidade e sugestões.....	33
CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
APÊNDICE.....	39

INTRODUÇÃO

A tecnologia, a globalização e a rapidez com que surgem as inovações são forças que delineiam um novo cenário organizacional que engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, tanto na administração pública quanto na privada.

“Os novos contextos organizacionais face ao processo da globalização preconizaram a procura de uma nova relação entre a empresa e as pessoas, baseada na participação, envolvimento e comprometimento”, conforme argumenta Ceitil (2007, p. 87) em sua obra intitulada “Gestão e desenvolvimento de competências”.

No início do século passado, teóricos e administradores, principalmente os adeptos da Administração Científica, não incluíam a motivação entre os fatores importantes para o desempenho eficiente do empregado. A ênfase era dada no ambiente físico e na remuneração em função da produção (RAGO; MOREIRA, 2003).

Com o passar do tempo, o enfoque nas pessoas, não só em seus resultados, passou a ser considerado imprescindível. Assim, para que as organizações possam sustentar-se em um ambiente com tantas turbulências e incertezas devem investir nos seres humanos, buscando mantê-los motivados.

A motivação para Chiavenato (2005, p. 243) “é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. Assim, um dos maiores desafios organizacionais é fazer com que os funcionários se comprometam intimamente a alcançar os objetivos propostos.

Na esfera pública, por não haver o mesmo dinamismo da iniciativa privada, torna-se mais complexa a execução de programas motivacionais. Restrições legais e orçamentárias acabam barrando o redesenho do ambiente de trabalho voltado para aqueles que realizam o trabalho necessário e são leais e comprometidos. Além disso, pela estrutura funcional ser estabelecida por lei e, praticamente, imutável em curto prazo, a solução é investir na motivação e capacitação dos empregados.

Segundo Chiavenato (2012), faz-se necessário repensar o sistema de motivação na esfera pública que ainda acaba por ser identificado com a ocupação de cargos em comissão. Deve-se profissionalizar não apenas por meio de cursos, mas principalmente

por meio de promoções na carreira em função do mérito acompanhadas por remuneração correspondentemente maior.

Dessa forma, para que se possa alcançar uma gestão pública de sucesso deve-se, além de combater desperdícios e a corrupção, valorizar o servidor público, pois sua qualidade profissional e motivação são necessárias para a prestação de um serviço de qualidade à população.

Ante ao exposto, este trabalho, intitulado “Motivação no Setor Público: Um Estudo de Caso no Departamento de Contabilidade e Finanças da Universidade Federal do Ceará”, procura identificar o grau de motivação dos servidores e os fatores que a influenciam, com vistas ao auxílio na adoção de medidas corretivas.

Primeiramente foi realizado um levantamento bibliográfico acerca do tema motivação e suas principais teorias, incluindo na pesquisa a motivação sob a ótica pública. O referido levantamento serviu de base para o estudo de caso realizado no Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF) da Universidade Federal do Ceará (UFC) para, através de uma pesquisa aplicada de abordagem quantitativa e descritiva, avaliar a motivação dos servidores técnico-administrativos desse setor.

1 A Motivação e o trabalho: dialogando com a teoria

Neste capítulo serão apresentados conceitos de motivação e as teorias que servirão de base para o estudo de caso.

1.1 Motivação

Segundo Maximiano (2000), a palavra motivação deriva do latim (*motivos, movere*) e significa mover. Indica o processo pelo qual um conjunto de razões explica, induz ou provoca algum tipo de ação no comportamento humano.

Silva (2008) afirma que a motivação é um assunto complexo e individual, sendo influenciado por diversas variáveis que se alteram e muitas vezes são conflitantes. No mesmo sentido, para Sobral e Peci (2008, p. 207) motivação significa:

A predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, algumas necessidades individuais.

A motivação é considerada por Marras (2011) como uma força que alavanca as pessoas a buscarem satisfação, assim enquanto perdura a situação, perdura a motivação. Maximiano (2000) compartilha esse mesmo pensamento ao afirmar que a motivação no trabalho indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar um trabalho. Dizer que uma pessoa está motivada significa que a mesma tem disposição positiva ou favorável para o trabalho.

Para Bergue (2005), a motivação é um componente importante na gestão de pessoas. Nas organizações públicas, pode mostrar-se sensivelmente mais complexa em razão de condicionantes específicos. Nesse sentido, o tópico seguinte tratará da motivação no setor público.

1.2 Motivação no setor público

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isso significa que os cidadãos estão cada vez mais exigentes em relação à satisfação de suas demandas. Assim, a exigência de transparência e ética, além da aproximação do usuário, reforçam a necessidade de maior flexibilidade e prontidão na esfera pública. Isso significa a ruptura de alguns padrões vigentes e o repensar de outros (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Elementos da tradição legalista e formal da administração pública, combinados com traços culturais como o patrimonialismo e o individualismo, quando contrastados com os atributos idealizados de uma burocracia profissional como a impessoalidade e o mérito, entre outros, culminam na geração de um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010, p. 13).

Os autores acima expostos ainda afirmam que apesar da eminente necessidade de mudança, a gestão de recursos humanos ainda hoje é influenciada por fatores como a rigidez imposta pela legislação, desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, pouca ênfase no desempenho, mecanismo de remuneração que desvincula o vencimento do desempenho, limites à postura inovativa, poucos mecanismos de planejamento, rotatividade na ocupação de posições de chefia e gratificação utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial.

Segundo Fillipin e Gemelli (2011 apud Siqueira e Mendes 2009, p. 241) “a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais”.

De acordo com Chiavenato (2012), o mecanismo de promoção por mérito em carreiras formalmente estabelecidas por meio de mecanismo como o tempo, cursos e avaliação de desempenho tornam a ascensão do servidor público lenta. Além disso, os sistemas de premiação e motivação são identificados basicamente com a ocupação de cargos em comissão.

Para o referido autor, o repensar da motivação no setor público fica por conta de três fatores:

- Missão do servidor: voltada para o atendimento do interesse público;
- Profissionalização: por meio de mérito acompanhado por remuneração correspondente maior;
- Motivação negativa: possibilidade de demissão por insuficiência de desempenho.

A partir do que foi acima evidenciado, pode-se perceber que as organizações públicas precisam procurar formas de motivar os servidores para que os mesmos possam desempenhar suas tarefas com mais afinco. A valorização de seu potencial,

buscando identificar competências interpessoais e gerenciais, por exemplo, ajuda esse processo.

1.3 Teorias motivacionais

Neste tópico, serão apresentadas as principais teorias motivacionais que auxiliarão à realização do estudo de caso realizado na Universidade Federal do Ceará. Primeiramente, foram apresentadas as teorias de conteúdo e posteriormente as teorias de processo.

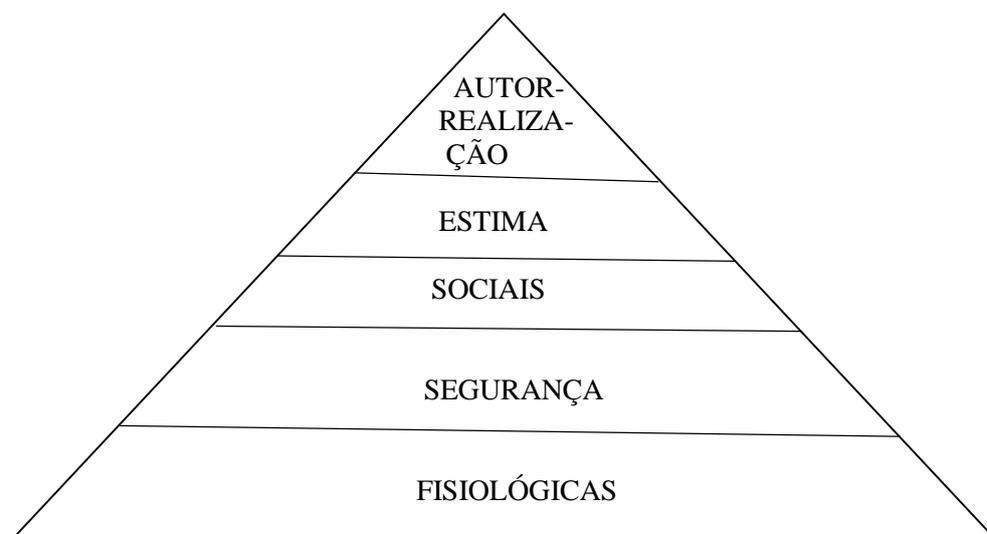
1.3.1 Teorias de conteúdo

Dedicam-se à análise do comportamento humano, com vistas a identificar o que se passa dentro de uma pessoa ou no seu ambiente trabalho que ativa e sustenta seu comportamento (CHIAVENATO, 2005).

1.3.1.1 Hierarquia das necessidades

Segundo Chiavenato (2005), a teoria motivacional proposta por Abraham A. Maslow tem como fundamento as necessidades hierarquizadas de acordo com a importância e o comportamento humano. Essa hierarquia se apresenta da seguinte maneira:

Figura 1 – A pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas aplicações



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005).

- Necessidades fisiológicas/biológicas: exigem satisfação cíclica e reiterada para garantir a sobrevivência do indivíduo. São as necessidades de alimentação, bebida, habitação etc.
- Necessidades de segurança: também se relacionam com a sobrevivência do indivíduo. São as necessidades de estar livre de perigos (reais ou imaginários) e de proteção contra ameaças externas.
- Necessidades sociais: referem-se à vida associativa do indivíduo. São as necessidades de amizade, participação, filiação a grupos etc.
- Necessidades de estima: tem como exemplos a auto-avaliação, autoestima, auto-apreciação e autoconfiança. Relacionam-se com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia.
- Necessidades de autorrealização: são as necessidades mais elevadas do ser humano e se traduzem na tentativa de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente, maximizando suas aptidões e capacidades.

De acordo com Maximiano (2000), Maslow propõe uma rígida hierarquia entre essas necessidades. O estudioso pregava que as necessidades básicas estão na base da pirâmide e as pessoas procuram satisfazê-las primeiramente. Além disso, uma necessidade em qualquer ponto precisa ser antes satisfeita para que uma de nível superior surja. Portanto, uma vez que a necessidade for satisfeita ela deixa de se fazer sentir e o foco passa a ser a necessidade seguinte.

Chiavenato (2005) confirma esse pensamento ao dividir as necessidades do indivíduo em duas classes: necessidades de baixo nível ou primárias – satisfeitas externamente como as fisiológicas e de segurança – e necessidades de alto nível ou secundárias – satisfeitas internamente como as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. O autor explica que, de acordo com Maslow, cada pessoa nasce com certas necessidades fisiológicas (inatas ou hereditárias) e, de início, seu comportamento é voltado exclusivamente para satisfazê-las. A partir de certa idade a pessoa ingressa em uma trajetória de aprendizagem de novos padrões e à medida que passa a controlar suas necessidades primárias é que surgem lenta e gradativamente as necessidades secundárias que passam a predominar sobre os níveis mais baixos de necessidades.

1.3.1.2 Teoria ERC

Clayton Alderfer condensou a teoria de Maslow nas seguintes necessidades:

- Necessidades de existência: incluem as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. São as necessidades de existência, preservação e sobrevivência;
- Necessidades de relacionamento: são as necessidades de relações interpessoais, referindo-se ao desejo de interação social. Incluem as categorias sociais e os componentes externos da necessidade de estima de Maslow;
- Necessidades de crescimento: Incluem os componentes intrínsecos da necessidade de estima e a necessidade de autorrealização de Maslow. São necessidades de desenvolvimento do potencial humano e desejo de crescimento pessoal.

Segundo Chiavenato (2005), além de reduzir o número de necessidades (de cinco para três), existem outras diferenças entre as teorias de Maslow e Alderfer. Para Alderfer, mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo. Se uma necessidade de nível mais alto não for satisfeita, cresce o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo. Assim, a teoria ERC não apresenta uma rígida hierarquia como a proposta por Maslow.

1.3.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

De acordo com Vergara (2006), para Herzberg a motivação depende de dois fatores que afetam o desempenho das pessoas, são os chamados fatores higiênicos (natureza extrínseca) e motivacionais (intrínseca).

Chiavenato (2005) diferencia ambos da seguinte maneira:

- Fatores higiênicos/insatisfacientes: correspondem ao contexto do trabalho. Incluem: salário percebido, benefícios sociais percebidos, condições físicas de trabalho e conforto, relações com o gerente, relações com os colegas e políticas da organização. Esse tipo de fator não eleva substancial e

duradouramente a satisfação da pessoa, porém quando precário provoca a insatisfação.

- Fatores motivacionais/satisfacientes: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Quando estão em ótimos níveis esses fatores elevam a satisfação. Quando precários provocam ausência de satisfação. Têm como exemplos: uso pleno das habilidades pessoais, liberdade de decidir, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e autoavaliação do desempenho. Relacionam-se com as necessidades secundárias da pessoa.

Segundo Maximiano (2000), nas palavras de Herzberg, os fatores responsáveis pela satisfação profissional são distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. Para ele, o oposto da satisfação é nenhuma satisfação, e não insatisfação. Da mesma forma, o oposto da insatisfação é nenhuma insatisfação.

A figura a seguir demonstra o entendimento de Herzberg a respeito da motivação. Para o estudioso, a combinação entre ambiente de trabalho e conteúdo do trabalho é que dará a ideia de satisfação e insatisfação.

Figura 2 – Combinação de fatores higiênicos e motivacionais no trabalho.

FATORES MOTIVACIONAIS	Presença	O trabalho é fator de motivação, mas o ambiente não é bom	Trabalho e ambiente são percebidos como satisfatórios
	Ausência	Ambiente e trabalho percebidos como insatisfatórios	Ambiente é bom, mas o trabalho não é suficiente para motivar
		Ausência	Presença
		FATORES HIGIÊNICOS	

Fonte: Maximiano (2000, p.362).

1.3.1.4 Teoria das necessidades adquiridas

Para MacClelland, existem três necessidades básicas na dinâmica do comportamento humano. Segundo Chiavenato (2005), são elas:

- Necessidades de realização: é a necessidade de êxito competitivo, de busca de excelência, de se realizar;
- Necessidade de poder: necessidade de controlar e influenciar outras pessoas, de fazer com elas se comportem de uma maneira que não fariam naturalmente;
- Necessidade de afiliação: necessidade de relações interpessoais próximas e amigáveis.

Ainda segundo o autor, essas três necessidades são aprendidas e adquiridas como resultados das experiências de cada pessoa. Como são aprendidas, o comportamento recompensado tende a se repetir com mais frequência.

Para Aguiar (2005), os indivíduos com altos padrões de necessidades de realização estabelecem para si altos padrões de desempenho e tentam alcançá-los por diferentes meios. Assim, pessoas motivadas por este tipo de necessidade não tem como foco dinheiro e poder.

Stoner e Freeman (1999, p. 326) salientam que “pessoas com grande necessidade de realização tendem a ser altamente motivadas por situações de trabalho desafiadoras e competitivas, e pessoas com pequena necessidade de realização tendem a ter um desempenho fraco no mesmo tipo de situação”.

1.3.2 Teorias de processo

De acordo com Chiavenato (2005, p. 247), as teorias de processo “descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado”.

1.3.2.1 Teoria da equidade

Criada por Adams, a teoria da equidade baseia-se na comparação que as pessoas fazem entre o seu trabalho e o dos outros, ou seja, entre suas contribuições e

recompensas e as contribuições e recompensas dos outros. Quando essa comparação produz uma percepção de que essas relações são iguais, diz-se que existe um estado de equidade. Quando ocorre uma percepção de desigualdade, as pessoas experimentam uma tensão negativa que conduz a necessidade de eliminar quaisquer injustiças (CHIAVENATO, 2005).

Na ótica de Mullins (2004), a teoria da equidade se baseia na ideia de intercâmbio. As pessoas esperam determinados resultados em troca de certas contribuições. Por exemplo um funcionário pode esperar que uma promoção seja o resultado justo pela sua contribuição ao alcance de um objetivo.

A figura a seguir condensa a ideia Adams de que os funcionários comparam seus desempenhos. Cabe salientar que R/IA significa a relação entre o resultado e o investimento do funcionário A e R/IB a relação entre o resultado e o investimento do funcionário B.

Figura 3 – Teoria da equidade

Comparação	Percepção
$R/IA < R/IB$	Injustiça por ser sub-recompensado
$R/IA = R/IB$	Equidade
$R/IA > R/IB$	Injustiça por ser super-recompensado

Fonte: Robbins (2005, p. 146).

De acordo com Robbins (2005), as comparações realizadas pelos indivíduos partem de pontos de referência que ele escolhe, dependendo das informações que possui sobre essas referências, bem como do grau de influência destas sobre seu ser.

Chiavenato (2005) cita quatro referências que a pessoa pode utilizar para definir um estado de equidade ou inequidade:

- Próprio-interno: a experiência da própria pessoa em outra posição na mesma organização;
- Próprio-externo: a experiência da própria pessoa em uma mesma posição fora de sua atual organização;
- Outro-interno: comparação com outra pessoa da mesma organização;

- Outro-externo: comparação com outra pessoa de outra organização.

1.3.2.2 Teoria da fixação dos objetivos

Por volta dos anos 60, Locke propôs que um objetivo a ser alcançado é a maior fonte de motivação no trabalho, pois sinaliza o quanto de esforço que o funcionário deverá empreender e o que precisa ser feito para sua concretização (ROBBINS, 2005).

Dubrin (2003, p. 119) lista em sua obra alguns pressupostos de Locke como:

... metas específicas levam a um melhor desempenho do que as metas generalizadas; o desempenho geralmente aumenta na proporção direta da dificuldade da meta; para que as metas melhorem o desempenho, é necessário que o empregado as aceite; as metas são mais eficazes quando são usadas para avaliar desempenho; as metas deveriam estar vinculadas a feedback e recompensas; o estabelecimento de metas de grupo é tão importante quanto o estabelecimento de metas individuais; uma orientação de metas de aprendizagem melhora mais o desempenho do que a orientação de metas de desempenho.

Conforme Chiavento (2005), para esta teoria existem quatro métodos básicos de motivar as pessoas:

- Dinheiro: aplicado juntamente com os outros três métodos a seguir;
- Definição de objetivos;
- Participação na tomada de decisão e na definição de objetivos;
- Redesenho de cargos e tarefas para proporcionar maior desafio e responsabilidade das pessoas.

1.3.2.3 Teoria da Expectância

Proposta por Victor H. Vroom, a teoria da expectativa demonstra que o nível de produtividade depende de três fatores. Esses fatores são descritos por Chiavenato (2005) da seguinte forma:

- Valência: valor ou importância que cada pessoa dá para determinados resultados finais;
- Expectância: refere-se à crença de que o esforço despendido levará a um desempenho desejado;
- Instrumentalidade: é a associação entre o desempenho e a recompensa.

Segundo Robbins (2005) a teoria enfoca três relações:

- Relação esforço-desempenho: percepção que um esforço gerará um desempenho;
- Relação desempenho-recompensa: grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado;
- Relação recompensa-metas pessoais: grau de influência e atração que as recompensas potenciais exercem sobre o indivíduo.

Conforme explana Chiavenato (2005, p. 260):

A organização precisa aumentar conjuntamente a expectância, a instrumentalidade e a valência para criar altos níveis de motivação entre as pessoas por meio da oferta de recompensas pelo trabalho. Entre outras palavras, a organização precisa criar um esquema de trabalho em que as contribuições possam tanto servir às necessidades da organização como também agregar recompensas ou retornos desejados.

2 Estudo de caso

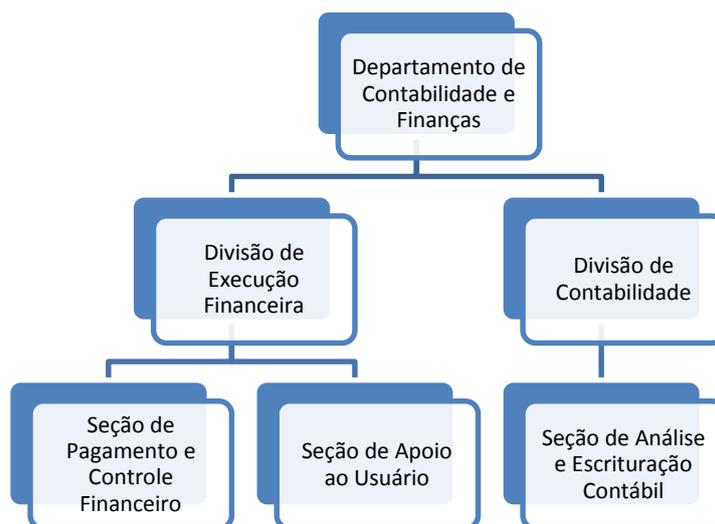
O estudo desenvolveu-se no Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF) da Pró-Reitoria de Administração da UFC, localizado na Avenida da Universidade, nº 2853 – Benfica, na cidade de Fortaleza, capital do Estado.

Ao Departamento de Contabilidade de Finanças cabe, através de suas divisões e seções, organizar, controlar e executar as atividades referentes à administração financeira e contábil da UFC.

O DCF dispõe de dezesseis servidores técnico-administrativos e é composto pela Divisão de Execução Financeira e pela Divisão de Contabilidade. A Divisão de Execução Financeira está dividida em duas seções: Seção de Pagamento e Controle Financeiro (responsável pelo lançamento e homologação tributária) e Seção de Apoio ao Usuário (dedicada a prestação de publicidade dos procedimentos administrativos). A Divisão de Contabilidade, por sua vez, possui uma seção: Seção de Análise e Escrituração Contábil (responsável pelo balanço e pela análise de notas fiscais e impostos a serem descontados).

O organograma abaixo demonstra a estrutura atual do referido Departamento para melhor visualização de suas divisões e seções.

Figura 4 – Organograma Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF)



Fonte: Elaborada pela autora.

O interesse em fazer um estudo de caso no Departamento surgiu não só pela facilidade na coleta de dados, pois como é meu local de trabalho tenho rápido acesso à

população a ser pesquisada, mas também pelas recentes mudanças ocorridas. Com a chegada de uma nova Pró-reitora, foi proposta uma mudança na estrutura do departamento. Por exemplo, antes, o diretor do departamento tinha que cuidar do pagamento, da contabilidade e do setor de contratos e empenhos e não havia uma seção de apoio ao usuário bem definida e estruturada. Além disso, uma das atividades que era de responsabilidade do setor de pagamento, denominada classificação (análise de notas fiscais e cálculo de impostos), passou a ser de responsabilidade da contabilidade.

Penso que essas mudanças e a chegada de uma nova chefia, com novas ideias e uma nova forma de gerir, podem ter afetado a motivação dos servidores de forma positiva ou negativa. A partir disso, surgiu a ideia do tema a ser estudado.

2.1 Metodologia de pesquisa

De acordo com os estudos realizados por Silva e Menezes (2001), referentes às classificações das pesquisas, pode-se afirmar que este trabalho é caracterizado, quanto a sua natureza, como aplicada; quanto à abordagem do problema, como qualitativa; quanto aos objetivos, como descritivo e, quanto aos procedimentos técnicos, como estudo de caso.

Os autores supracitados informam que a pesquisa aplicada pretende gerar conhecimentos para a aplicação prática objetivando à solução de problemas específicos. Dessa maneira, ao investigar os fatores motivacionais dos servidores técnicos-administrativos do DCF, busca-se auxiliar na aplicação de medidas que tornem o trabalho interessante, sendo uma fonte de motivação.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa é de cunho qualitativo em virtude de buscar a compreensão de fenômenos de natureza subjetiva, conforme revela Dyniewicz (2007).

Para Minayo (1992, p.10), temos:

A metodologia qualitativa é aquela que incorpora a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais. O estudo qualitativo pretende aprender a totalidade coletada visando, em última instância, atingir o conhecimento de um fenômeno histórico que é significativo em sua singularidade.

Valendo-se dos conhecimentos de Santos (2007), pode-se afirmar que, do ponto de vista de seus objetivos, este estudo apresenta características de pesquisa descritiva, pois descreve um fato/fenômeno/processo de interesse de quem já teve uma primeira

aproximação, sendo normalmente feita por meio de levantamentos ou observações sistemáticas do fato/fenômeno/processo selecionado.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. Silva e Menezes (2001, p. 21) afirmaram que estudo de caso é aquele “que envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Em seguida, Santos (2007, p. 33) revela que “estudar um caso é selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos. O objeto do estudo de caso pode ser qualquer fato/fenômeno/processo individual, ou um de seus aspectos”.

2.2 Coleta de dados

Foi elaborado um questionário estruturado, através do qual se pretende identificar a satisfação dos servidores técnicos administrativos do DCF quanto a situações consideradas influenciadoras da motivação. A pesquisa é composta por 13 questões fechadas, que serão avaliadas de acordo com a escala Likert, definida como:

Uma escala de medida com cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo (MALHOTRA, 2001, p. 255).

Para complementar a pesquisa, foi proposta apenas uma questão aberta que buscava responder: “Em quais aspectos a UFC deveria investir para melhorar a qualidade do seu trabalho?”.

A amostra pesquisada corresponde à totalidade dos servidores ocupantes de cargos efetivos no DCF, ou seja, aqueles que ingressaram no serviço público por meio de concurso.

O questionário aborda temas referentes às teorias motivacionais vistas no capítulo anterior, fazendo uma ponte entre a teoria e a realidade. Os fatores utilizados para dar suporte à investigação referem-se aos fatores higiênicos e motivacionais propostos por Herzberg.

No decorrer da aplicação do questionário, percebeu-se a baixa relutância por parte dos pesquisados. Um deles posicionou-se favorável ao deslinde dos trabalhos,

externando grande satisfação em contribuir, uma vez que tal iniciativa configuraria uma fonte para estruturação de futuras mudanças.

2.3 Resultados

Segundo Chiavenato (2012), a compreensão da motivação humana advém, em um primeiro momento, através do conhecimento do que a provoca e dinamiza. Todas as pessoas têm necessidades próprias que impulsionam seu comportamento diante de diversas situações.

Nesse sentido, neste capítulo serão analisados os resultados obtidos após a aplicação do questionário, buscando referências nas teorias motivacionais estudadas para compreender o posicionamento dos servidores do DCF em relação aos fatores que os motivam ou não.

Foram aplicados dezesseis questionários, dos quais apenas três servidores não se dispuseram a responder. Os resultados serão apresentados nos próximos itens.

2.3.1 Perfil da população

A Tabela abaixo demonstra o perfil da população entrevistada considerando: idade, escolaridade, cargo que ocupa, tempo de serviço e o exercício de cargo comissionado.

Tabela 1 – Perfil dos servidores entrevistados

Item Pesquisado	Opções	Número de servidores	Porcentagem
Idade	Entre 18 e 28 anos	3	23,1%
	Entre 29 e 40 anos	4	30,8%
	Acima de 40 anos	6	46,2%
Total		13	100%
Escolaridade	Ensino Médio	0	0,0%
	Ensino Superior	10	76,9%
	Outros	3	23,1%

Total		13	100%
Cargo que ocupa	Nível médio	11	84,6%
	Nível superior	2	15,4%
Total		13	100%
Tempo de serviço	De 0 a 3 anos	3	23,1%
	De 4 a 25 anos	5	38,5%
	Acima de 25 anos	5	38,5%
Total		13	100%
Exercício de Cargo Comissionado	Sim	6	46,2%
	Não	7	53,8%
Total		13	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir da análise dos dados obtidos e do resumo exposto na tabela acima, pode-se destacar alguns pontos relevantes. O primeiro é que os servidores do DCF têm qualificação acima do exigido pelo concurso para o cargo que ocupam. Esta realidade é demonstrada através dos seguintes percentuais: 84,6% dos servidores ocupam cargos de nível médio; 76,9% declararam possuir nível superior e 23,1% possuem outros tipos de escolaridade, como especialização e mestrado.

Além disso, um pouco menos da metade (46,2%) dos servidores possuem cargos comissionados o que transparece uma preocupação da gestão responsável pelo DCF em utilizar o pessoal concursado para liderar a equipe, e não pessoal sem vínculo algum com a Universidade.

O último ponto a ser enfatizado refere-se ao tempo de serviço. Cabe destacar que as maiorias dos servidores do departamento não se encontram em estágio probatório – 77% possuem mais de quatro anos na ativa.

2.3.2 Fatores motivacionais

Conforme já exposto em capítulo anterior, os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas ao cargo em si. Quando precários, provocam ausência de satisfação. Quando ótimos, elevam substancialmente a satisfação das pessoas, produzindo efeitos duradouros e aumento de produtividade (CHIAVENATO, 2012).

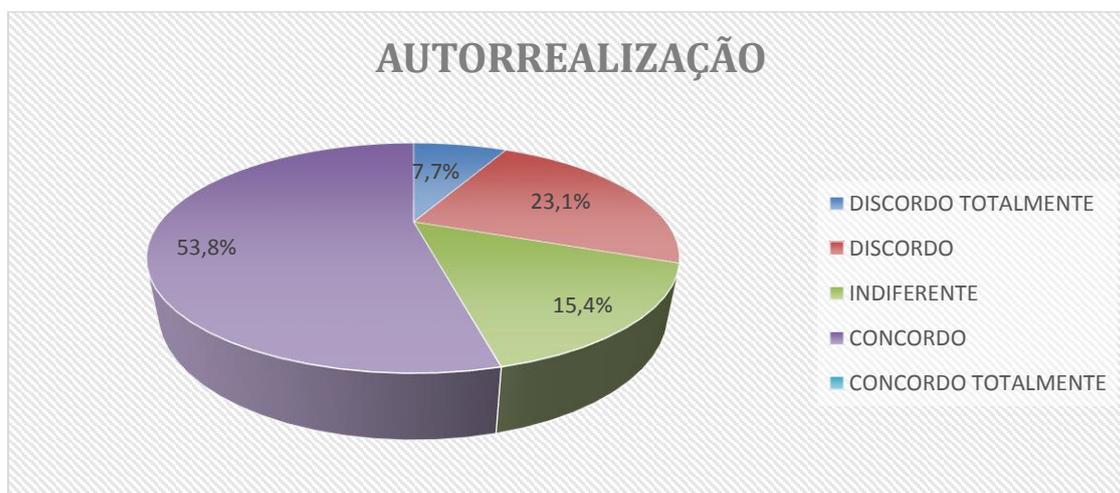
Para medir os fatores supracitados, foram elaboradas seis questões, que vão de um a seis, visando identificar quais fatores desempenham um papel motivador no DCF, que levam os servidores a desempenharem suas atividades com maior qualidade.

A primeira questão indagou se a pessoa considera-se realizada no trabalho exercido. O resultado obtido demonstra que mais da metade dos servidores entrevistados (53,8%) estão realizados.

É importante observar que percentual de descontentes é significativo. A soma dos que discordam e discordam totalmente é de 30,8%.

Para Maslow (2001), com as pessoas em processo de autorrealização a organização pode aprender qual seria a atitude ideal perante o trabalho sob as mais favoráveis situações. Além disso, Herzberg coloca a realização como um fator interno do indivíduo, capaz de fazê-lo se comprometer mais e desenvolver seu potencial

Gráfico 1 – Questão sobre autorrealização

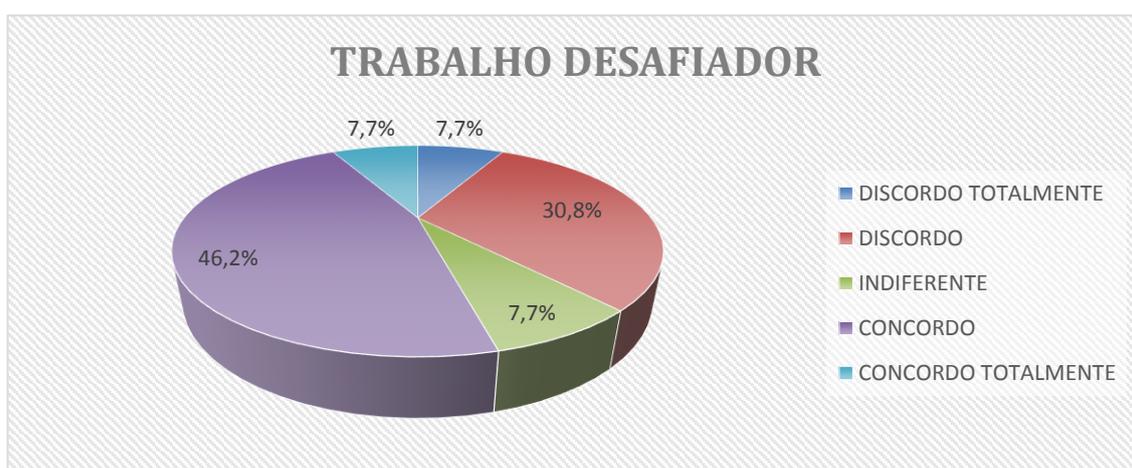


Fonte: Elaborado pela autora.

A segunda pergunta procurou identificar se o trabalho realizado é estimulante e desafiador. Pela análise dos resultados obtidos, a maioria dos servidores creem que seu trabalho estimulante, já que 46,2% responderam que concordam totalmente e 7,7% simplesmente concordam com a questão.

Para Herzberg, o exercício de tarefas estimulantes é capaz de gerar satisfação no trabalho, levando ao crescimento e reconhecimento profissional. Portanto, o grande desafio dos novos gestores do setor público é estimular seu quadro de pessoal, uma vez que as estabilidades financeira e funcional já estão asseguradas por lei.

Gráfico 2 – Questão sobre trabalho desafiador

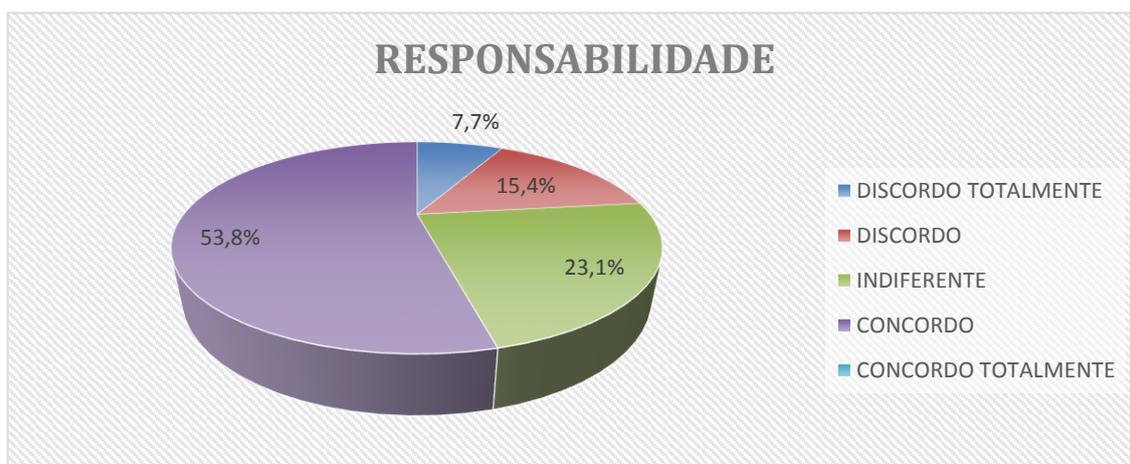


Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à responsabilidade depositada na capacidade do indivíduo realizar suas tarefas, 53,8% dos servidores responderam que têm autonomia para decidir como realizar seu trabalho, apesar de terem que seguir as regras impostas pela própria legislação.

Segundo Chiavenato (2012), as tarefas e cargos arranjados com a preocupação exclusiva de atender aos princípios da economia e eficiência, esvaziando os aspectos de desafio e de oportunidades, perdem o significado psicológico e passam a ter efeito de desmotivação. Os gestores devem abandonar métodos autocráticos de comando abrindo espaço para o “empoderamento”, caracterizado pelo compartilhamento de ideias e fortalecimento das pessoas por meio do trabalho em equipe.

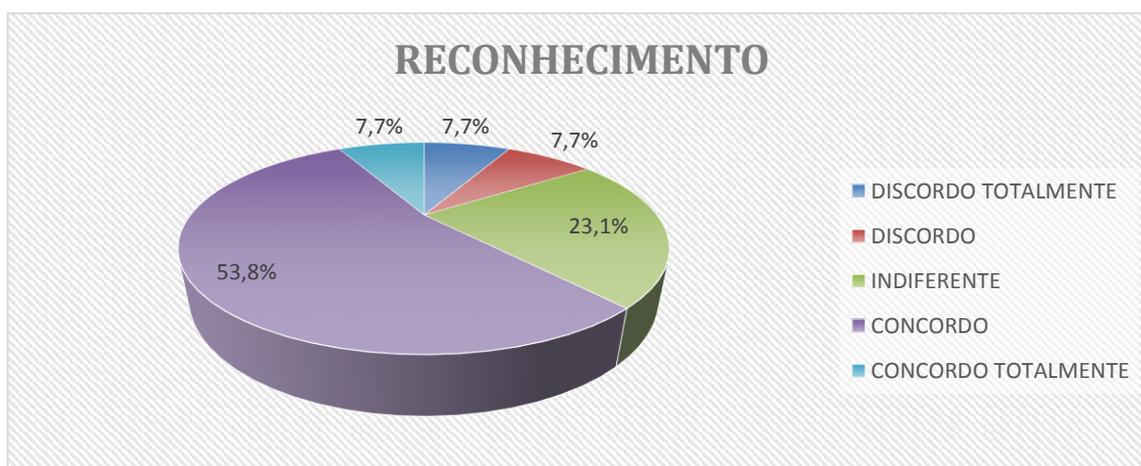
Gráfico 3 – Questão sobre responsabilidade



Fonte: Elaborado pela autora.

No tocante ao reconhecimento do trabalho pela chefia, 61,5% dos entrevistados acreditam ser devidamente reconhecidos (53,8% concordam e 7,7% concordam totalmente), sendo este um fator motivador, segundo Herzberg, e pertencente à necessidade de estima, de acordo com Maslow. Vale destacar que Vroom adiciona o reconhecimento como parte integrante das expectativas do indivíduo.

Gráfico 4 – Questão sobre reconhecimento



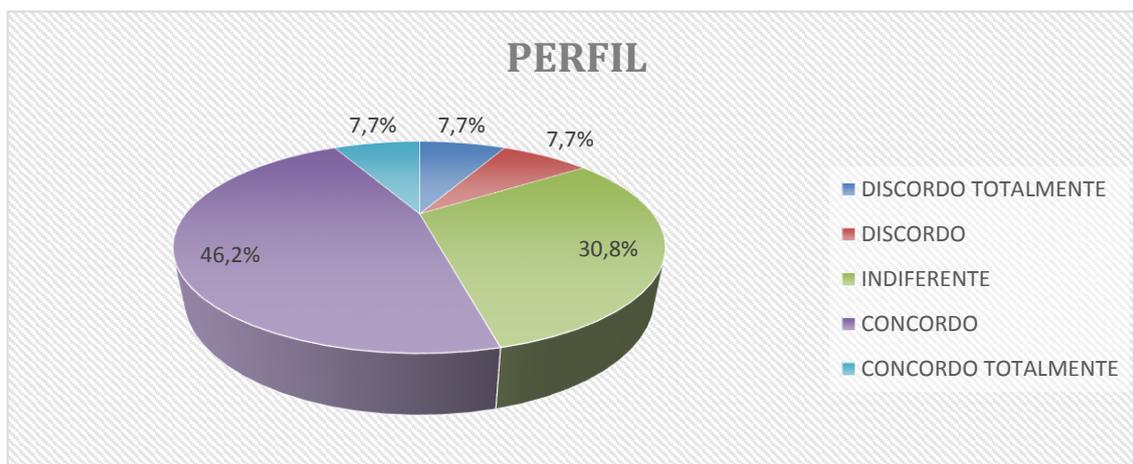
Fonte: Elaborado pela autora.

O setor de Contabilidade e Finanças lida com vários procedimentos pré-determinados pela legislação. Para tanto, é importante que o perfil dos profissionais da área esteja compatível com os conhecimentos técnicos exigidos.

De acordo com a Teoria da Expectância, para aumentar a produtividade a pessoa tem que sentir-se capaz de alcançar o nível de desempenho desejado, sendo esta capacidade influenciada pela crença de que exerce uma função adequada (CHIAVENATO, 2012).

Em relação a essa adequação, 46,2% concordam e 7,7% concordam totalmente. Esse alto índice de aquiescência se deve ao fato de a maioria dos servidores do departamento ser formada em Ciências Contábeis.

Gráfico 5 – Questão sobre perfil



Fonte: Elaborado pela autora.

O sistema de progressão funcional da Universidade é regido pela lei 11.091/2005. Os níveis de progressão são ultrapassados a medida que o servidor adquire um ano e meio de tempo de serviço. Assim, o sistema pode ser considerado rígido.

A partir desse pressuposto, foi questionado se a instituição proporciona oportunidades de crescimento satisfatórias. A opinião dos servidores se divide. 46,2% concordam que a UFC proporciona oportunidades, entretanto 38,5% discordam.

Portanto, pode-se concluir que, mesmo com a falta de flexibilidade imposta pela legislação, a maioria dos servidores encontram-se satisfeitos. Inclusive isso pode estar relacionado ao fato de que seis dos treze entrevistados ocupam cargos comissionados.

Gráfico 6 – Questão sobre oportunidade de crescimento



Fonte: Elaborado pela autora.

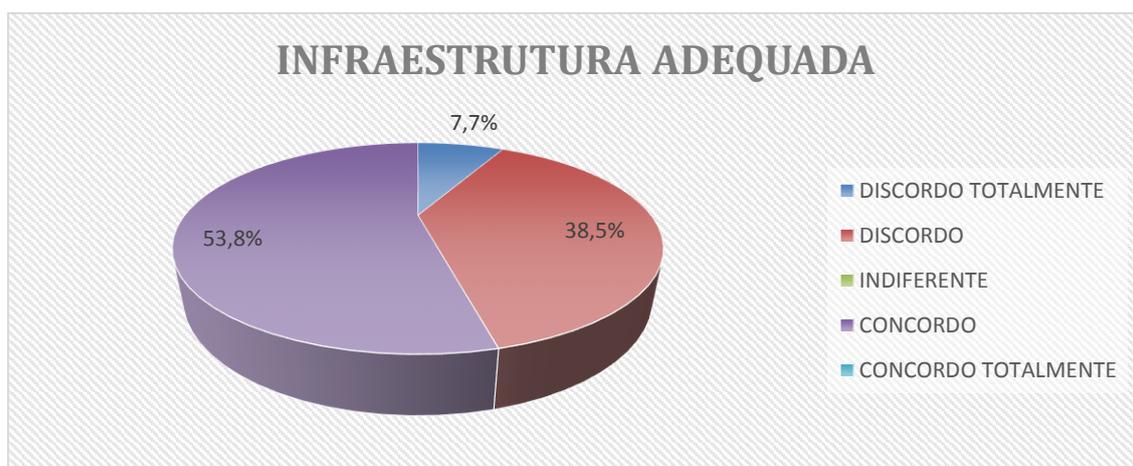
2.3.3 Fatores Higiênicos

Chiavenato (2012) enfatiza que os fatores higiênicos estão localizados no ambiente, estando fora de controle das pessoas. Sua principal característica é que, quando estão ótimos, conseguem apenas evitar a insatisfação.

A partir dessa consideração, as questões de sete a treze buscam medir o percentual de satisfação ou insatisfação dos servidores em relação as condições dentro das quais realizam seu trabalho.

A sétima questão referiu-se à adequação da infraestrutura oferecida pela UFC aos servidores. Se a instituição dispõe de móveis de qualidade, ambientes limpos e iluminados e equipamentos adequados para a realização do trabalho. Apesar da maioria dos servidores considerarem a infraestrutura adequada, 46,2% discordam ou discordam totalmente dessa afirmação.

Gráfico 7 – Questão sobre infraestrutura

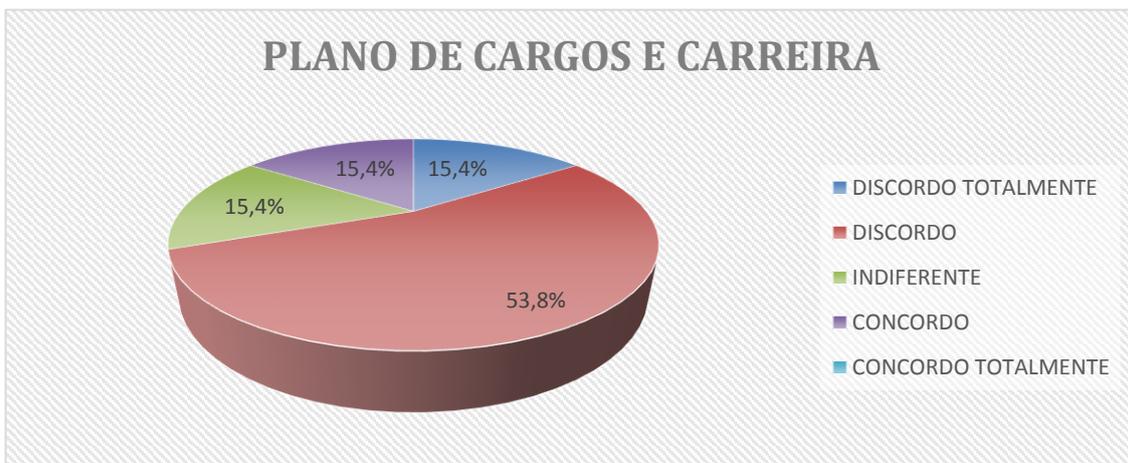


Fonte: Elaborado pela autora.

O plano de cargos e carreiras da UFC é considerado ruim pelos servidores. Isso é justificado pelo percentual de entrevistados que discordam ou discordam totalmente ultrapassar a metade do total, chegando a 69,2%.

Um plano de cargos estimula os indivíduos a trabalhar em busca de recompensas baseadas na meritocracia e no reconhecimento. Esse fato vai de encontro a teoria proposta por Vroom, que confirma que a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para receber recompensas leva ao atingimento de metas pessoais.

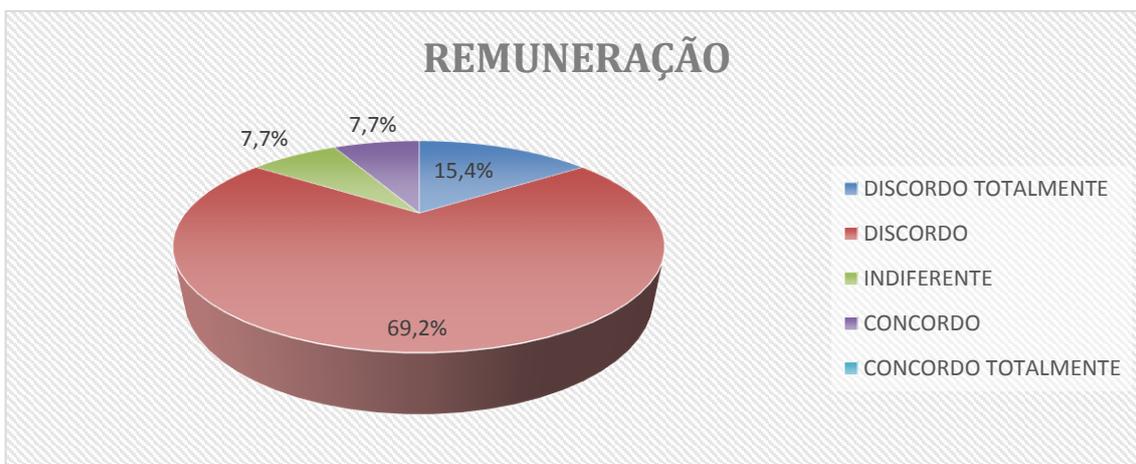
Gráfico 8 – Questão sobre plano de cargos e carreira



Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação a remuneração, o percentual de descontentes é de 84,6% (69,2% discordam e 15,4% discordam totalmente). Portanto, a junção do plano de cargos e carreiras com a remuneração são fatores insatisfatórios para os entrevistados.

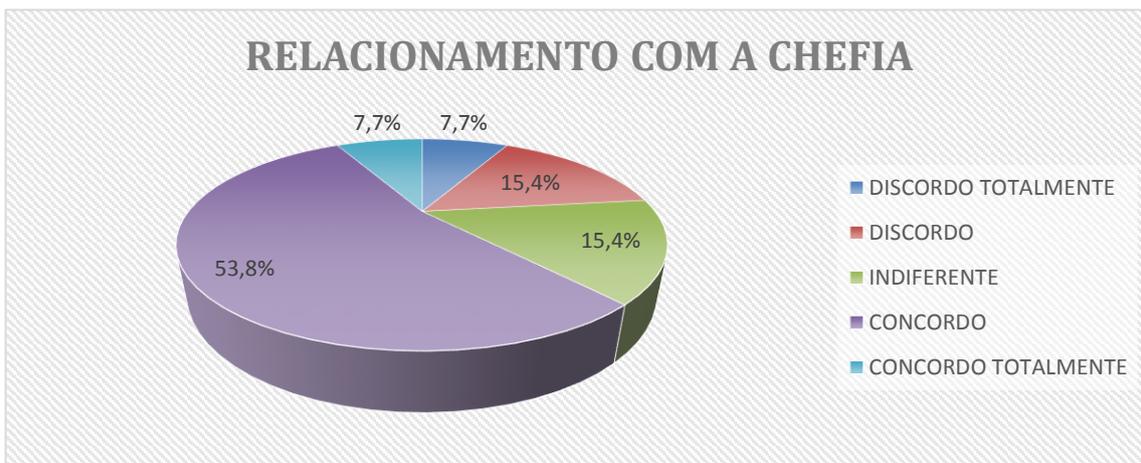
Gráfico 9 – Questão sobre remuneração



Fonte: Elaborado pela autora.

A questão levantada para medir a satisfação com relação ao relacionamento chefe-subordinado (questão dez) diz respeito à liberdade para expressar opiniões contrárias as da chefia. Do total de entrevistados mais da metade acredita ser livre para dar suas opiniões, mesmo que contrárias.

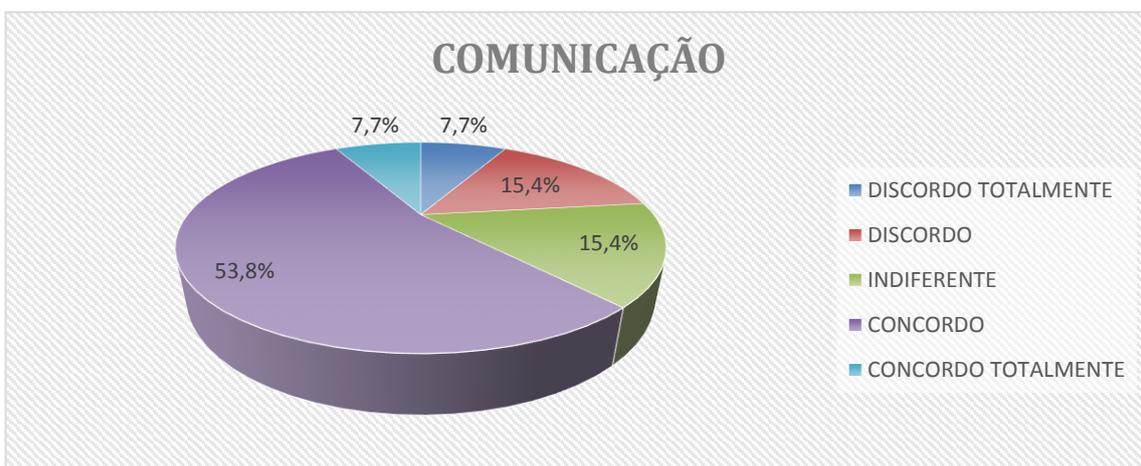
Gráfico 10 – Questão sobre relacionamento com a chefia



Fonte: Elaborado pela autora.

Dois questões foram levantadas no tocante a comunicação. A primeira refere-se a preocupação do chefe em manter seus subordinados informados sobre as decisões tomadas. 53,8% concordam e 7,7% concordam totalmente com a afirmação de que seu superior imediato se preocupa em mantê-los informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho da área. Apesar desses altos percentuais, 23,24% discordam da indagação

Gráfico 11 – Questão sobre comunicação



Fonte: Elaborado pela autora.

O segundo fator analisado para averiguar a comunicação entre chefes e subordinados diz respeito ao repasse de ordens claras. Mais uma vez, mais da metade dos servidores acreditam que sua chefia é objetiva ao passar suas ordens, o que influencia fortemente o fluxo de comunicação que chega ao seu destino final com menos ruídos.

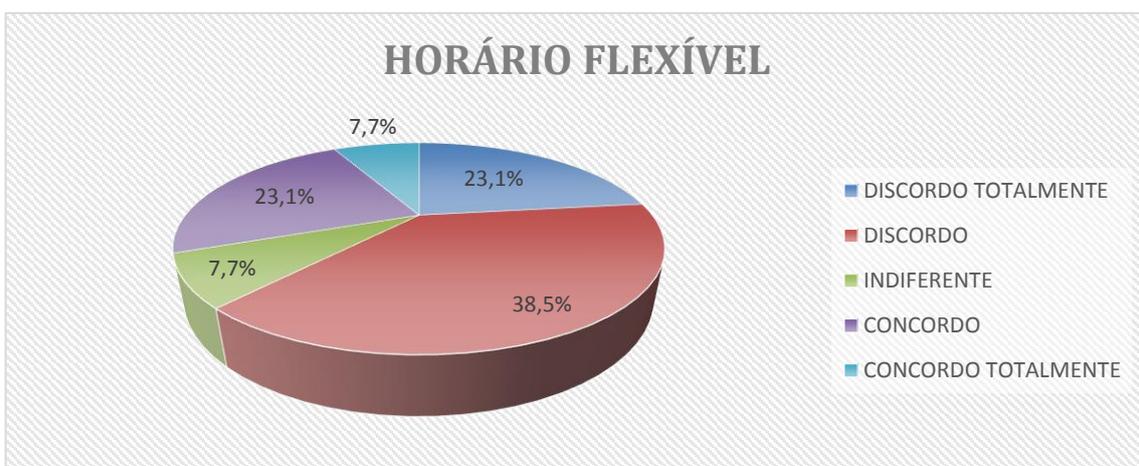
Gráfico 12 – Questão sobre ordens claras



Fonte: Elaborado pela autora.

O último item analisado questiona se os servidores do DCF consideram seu horário flexível. Do total 38,5% discordam e 23,1% discordam totalmente, ou seja, os entrevistados não julgam flexível seu horário.

Gráfico 13 – Questão sobre horário flexível



Fonte: Elaborado pela autora.

2.3.4 Impacto sobre a qualidade e sugestões

Com a finalidade de medir o nível de motivação dos servidores e o impacto sobre a qualidade do trabalho foi solicitado que os servidores respondessem se os aspectos questionados (de um a treze) impactam na qualidade do trabalho desenvolvido. Do total, 84,6% dos entrevistados consideram que sim e 15,4% que não.

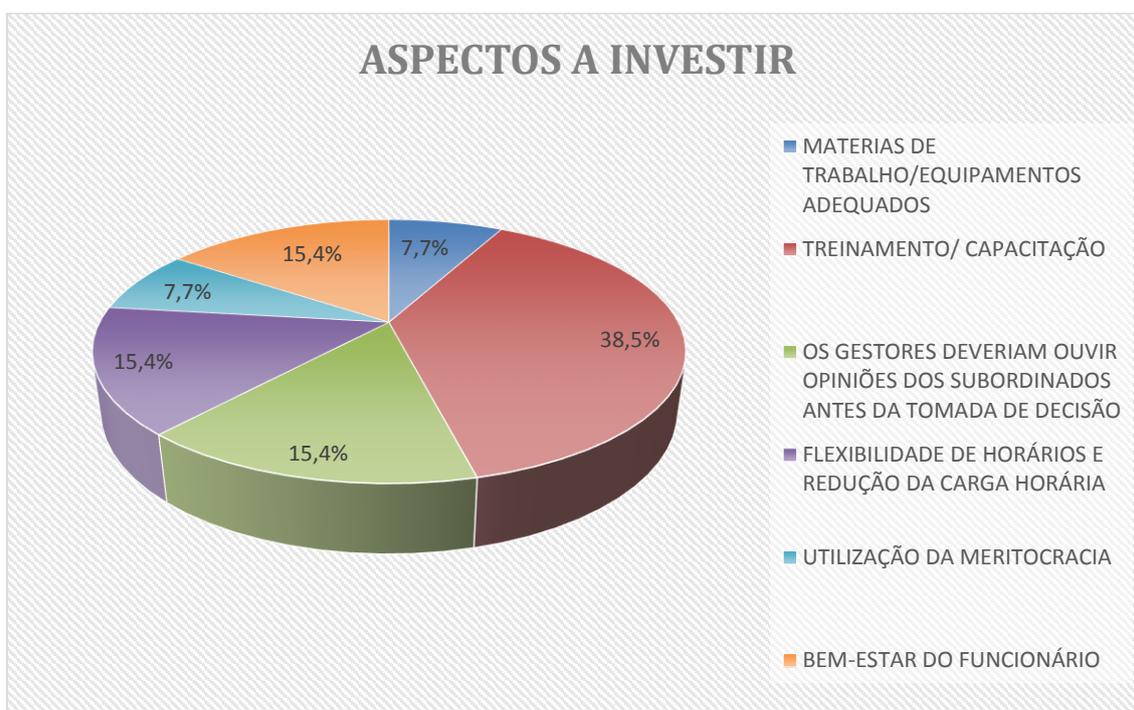
Gráfico 14: Questão sobre impacto sobre a qualidade do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

A única questão discursiva do questionário foi: “Em quais aspectos a UFC deveria investir para melhorar a qualidade de meu trabalho?”. Apenas 10 entrevistados fizeram sugestões. As respostas dividem-se em seis assuntos: materiais de trabalho adequados, treinamento e capacitação, escutar as opiniões dos subordinados, flexibilidade de horários, utilização da meritocracia e bem-estar do funcionário. O gráfico abaixo compila as respostas.

Gráfico 15 – Questão sobre aspectos a investir



Fonte: Elaborado pela autora.

A principal preocupação visualizada é o investimento em treinamento e capacitação para o trabalho. A UFC já possui programas de especialização e mestrado dirigidos exclusivamente para seus servidores. O que os entrevistados acreditam que carece é um treinamento voltado para as atividades diárias que exercem.

O bem-estar do funcionário é uma preocupação de 15,4% dos entrevistados. Um deles inclusive sugere que uma licitação para compra de água, café e açúcar seja realizada para que os funcionários não tenham mais de pagar por esses itens básico.

Outro fator lembrado foi a flexibilidade de horário, com redução da carga horária diária para seis horas, sendo este tema debatido nas greves realizadas nos últimos anos.

A teoria da definição dos objetivos de Locke, tem como fundamento que objetivos bem definidos levam a melhores resultados e que para motivar as pessoas é necessário sua participação na tomada de decisões (CHIAVENATO, 2005).

O percentual de servidores que acham que deveriam ser ouvidos antes da tomada de decisão por suas chefias é de 15,4%. Um deles inclusive sugere a descentralização das decisões, prática esta que poderia aumentar a fluidez da comunicação, já que uma decisão melhor pode ser tomada por quem está mais próximo do problema.

Apenas 7,7% dos servidores acreditam não ter equipamentos de trabalho adequados. Essa preocupação é relevante principalmente para o setor de arquivo que lida com vários processo cujas informações precisam estar intactas ao passar do tempo.

Por fim, a meritocracia foi lembrada, apesar da pesquisa realizada apontar que a maioria dos servidores sentem-se devidamente reconhecidos pela chefia, conforme demonstra o gráfico 4.

CONCLUSÃO

Com o intuito de identificar as necessidades que são comuns a maioria dos servidores técnico-administrativos do DCF, o questionário aplicado visou o conhecimento dos fatores que possam motivar uma equipe a agir e se comportar em prol dos objetivos da instituição e, simultaneamente, alcançar objetivos pessoais, ou seja, benefícios recíprocos.

Por meio da representação gráfica dos questionários aplicados, pode-se concluir que a remuneração e o plano de cargos e carreira devem representar duas fontes de preocupação da administração pública.

A maioria dos entrevistados considera inadequados seu plano de progressão e sua remuneração em função da responsabilidade que assumem. Portanto, de acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg esse baixo percentual acarreta a insatisfação e merece investimento por parte do poder público, evitando greves.

Ainda com relação aos fatores higiênicos, de modo geral, a pesquisa traz resultados satisfatórios quanto ao relacionamento com a chefia, comunicação e recebimento de ordens claras (os três quesitos obtiveram a mesma média de concordância, 53,8%). Apesar disso, alguns servidores ainda sentem-se excluídos da tomada de decisão, conforme demonstrado pelo gráfico 13.

Os fatores que levam a motivação (fatores internos, como autorrealização, reconhecimento, responsabilidade, entre outros), obtiveram bons percentuais de concordância. A preocupação com os mesmos deve estar ligada ao aumento e manutenção desses percentuais, pois, segundo Herzberg, são eles que produzem motivação e aumentam a produtividade.

Por fim, pode-se observar que as necessidades de nível superior foram satisfeitas antes de algumas de nível inferior. Logo, o foco na remuneração e no plano de cargos e carreiras, condensa a ideia de Alderfer (teoria ERC). O autor sugere que uma pessoa pode estar orientada para a existência, o crescimento e o relacionamento ao mesmo tempo. Assim, uma necessidade de nível superior pode ser satisfeita antes mesmo de uma inferior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. Caxias do Sul: Educs, 2005.

CEITIL, Mário. Gestão e desenvolvimento de competências. Lisboa: Sílabo, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. São Paulo: Manole, 2012.

DYNIWICZ, Ana Maria. Metodologia da Pesquisa em Saúde para iniciantes. São Caetano do Sul: Difusão, 2007.

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FILIPPIN, Eliane Salete; GEMELLI, Inês Maria Picoli. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, [S.l.], v. 9, n. 1-2, p. 153-180, mai. 2011. ISSN 2179-4936. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375>>. Acesso em: 18 Abr. 2014.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASLOW, Abraham H. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de RH: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 1992.

MULLINS, Laurie J. Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional. São Paulo: Artmed, 2004.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Tescastro. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010.

RAGO, Luiza Margareth; MOREIRA, Eduardo F.P. O que é taylorismo. São Paulo: Brasiliense, 2003.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11 ed., São Paulo: Prentice Hall, 2005

SANTOS, Antônio Raimundo dos. Metodologia científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, Reinaldo O. da, Teorias da Administração. São Paulo: Pearson, 2008.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. rev. atual., Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, James Arthur Finch.; FREEMAN, Edward R. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE

Apêndice A: Roteiro de questões aplicadas aos servidores técnico-administrativos do DCF

ROTEIRO DE QUESTÕES APLICADAS AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO DCF

Idade

- () Entre 18 e 28 anos
 () Entre 29 e 40 anos
 () Acima de 41 anos

Escolaridade

- () Ensino Médio
 () Ensino Superior
 () Outros

Tempo de serviço

- () De 0 a 3 anos
 () De 4 a 25 anos
 () Acima de 25 anos

Ocupa cargo ou função comissionada

- () Sim
 () Não

Faça um círculo no número à direita que melhor combina com sua opinião.

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1) Sou realizado em meu trabalho?	1	2	3	4	5
2) O trabalho que realizo é estimulante/desafiante e motivador?	1	2	3	4	5
3) Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho?	1	2	3	4	5
4) Meu trabalho é devidamente reconhecido pela chefia?	1	2	3	4	5
5) A função que exerço é adequada ao meu perfil e a minha formação?	1	2	3	4	5
6) A UFC proporciona oportunidades para crescimento e desenvolvimento	1	2	3	4	5

peçoal?					
---------	--	--	--	--	--

7) A UFC dispõe de infraestrutura adequada?	1	2	3	4	5
8) Considero meu plano de cargos e carreiras adequado?	1	2	3	4	5
9) Minha remuneração é compatível com a responsabilidade que tenho?	1	2	3	4	5
10) Tenho liberdade para expressar opiniões contrárias às de minha chefia no que diz respeito aos trabalhos na minha área?	1	2	3	4	5
11) Meu superior imediato se preocupa em manter seus subordinados informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho da área?	1	2	3	4	5
12) As ordens que recebo são claras e objetivas?	1	2	3	4	5
13) Considero meu horário de trabalho flexível?	1	2	3	4	5

14) Os fatores acima expostos impactam a qualidade do meu trabalho?

() Sim

() Não

Em quais aspectos a UFC deveria investir para melhorar a qualidade do seu trabalho?
