



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

GEOMARA BALSANELLO

**A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL- *CAMPUS*
CHAPECÓ**

CHAPECÓ

2016

GEOMARA BALSANELLO

**A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL- *CAMPUS*
CHAPECÓ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção
do título de bacharel em Administração.

Orientador Prof. Ms. Marcelo Recktenvald

CHAPECÓ

2016

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

BALSANELLO, GEOMARA

A motivação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Chapecó/ GEOMARA BALSANELLO. -- 2016.
140 f.:il.

Orientador: Marcelo Recktenvald.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração, Chapecó, SC, 2016.

1. Motivação no trabalho. 2. As primeiras visões sobre motivação no trabalho. 3. Teorias motivacionais. 4. Motivação no serviço público. I. Recktenvald, Marcelo, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

GEOMARA BALSANELLO

**A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL- CAMPUS
CHAPECÓ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da
Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do
título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Marcelo Recktenvald

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em
14/06/2016.

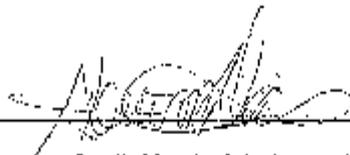
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Marcelo Recktenvald



Prof. Dra. Valéria de Bettio Mattos



Prof. Ma. Andréa Luiza da Silveira

Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu querido companheiro.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmã, pelo apoio e amor despendido sempre. Agradeço pelo exemplo de vida que eles representam para mim.

A meu companheiro, que com muita paciência e amor esteve sempre ao meu lado me apoiando durante essa etapa da minha vida.

A todos os meus amigos com quem pude contar durante este tempo.

Ao professor, Marcelo Recktenvald pela atenção, paciência e dedicação em ajudar-me a realizar este trabalho da melhor maneira possível.

Aos demais professores do curso de Administração da UFFS, pela contínua dedicação em aprimorar o ensino, buscando sempre nosso desenvolvimento cognitivo e profissional.

Em especial, à Diretora do *Campus* Chapecó, Professora Lísia Regina Ferreira Michels, e aos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFFS, *Campus* Chapecó, pela contribuição e apoio, sem eles não teria sido possível a realização dessa pesquisa.

A todos, que de alguma forma contribuíram para a realização desta pesquisa.

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento” (Frederick Herzberg).

RESUMO

A motivação dos servidores públicos se revela em um dos pilares de comprometimento e eficiência buscado pelas organizações públicas, sendo que a falta de motivação no trabalho pode gerar problemas tanto para a organização quanto para as pessoas. Nesse contexto, compreender as necessidades dos indivíduos é um ponto crucial para os gestores dessas organizações. Assim, este estudo possui o objetivo de analisar, considerando a percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAE's) e da Equipe Diretiva do *Campus* Chapecó, da Universidade Federal da Fronteira Sul, os fatores motivacionais dos servidores. A pesquisa realizada caracterizou-se como qualitativa, descritiva, com a utilização da pesquisa bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso, tendo sido escolhida a análise de conteúdo como método de análise dos dados. A estruturação dos instrumentos de coleta de dados deu-se por meio de triangulação, através de questionários, pesquisa documental, entrevista e observação. Os resultados identificam os fatores motivacionais considerados importantes para os STAE's do *Campus* Chapecó. Os fatores que se destacam na motivação, de acordo com a percepção dos STAE's, são a estabilidade, relacionamento interpessoal e o gosto pelo trabalho. Por outro lado, fatores como espaços de alimentação, descanso e lazer, política salarial da carreira e preço praticado no Restaurante Universitário, ainda carecem de ação institucional, uma vez que apresentam impacto negativo na percepção motivacional. Foi realizada a classificação dos fatores motivacionais, de acordo com a percepção da Diretora do *Campus*. Os fatores benefícios, capacitação, crescimento profissional e valorização profissional classificaram-se como passíveis tanto de ação pelo *Campus*, como pela instituição, de um modo geral. Itens como espaços de alimentação, descanso e lazer, fluxos de trabalho, gosto pelo trabalho e relacionamento interpessoal classificaram-se como passíveis de ação pelo *Campus*, somente. Os fatores política salarial da carreira e preço praticado no Restaurante Universitário foram classificados como passíveis de ação pela UFFS, de um ponto de vista institucional, e da política governamental. Já fatores como a estabilidade, jornada de trabalho e remuneração classificaram-se como passíveis de ação governamental. E quanto aos fatores estudar na UFFS, fazer parte da história da UFFS e proximidade com a família, foram classificados como sem possibilidade de intervenção. Quanto à percepção da Diretora, em relação aos fatores motivacionais, percebe-se que quanto aos itens estabilidade, estudar na UFFS, fluxos de trabalho, política salarial, proximidade com a família e relacionamento interpessoal há concordância com a percepção dos STAE's, já para os fatores crescimento profissional, preço praticado no Restaurante Universitário e valorização profissional nota-se certa discordância com a percepção dos servidores. Por fim foram propostas sugestões visando a melhoria dos fatores motivacionais. As principais sugestões foram: disponibilização, pelo *Campus*, de um espaço para descanso e lazer; incorporação da pauta de política salarial da carreira dos STAE's pelos Reitores na Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior-ANDIFES; promoção do envolvimento mais ativo da categoria nas tomadas de decisões e o reconhecimento do bom trabalho realizado, por meio de *feedbacks*.

Palavras-chave: Motivação. Fatores motivacionais. *Campus* Chapecó. STAE's.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A pirâmide de Maslow	30
Figura 2 - Os fatores higiênicos e motivadores	36
Figura 3 - Organograma do <i>Campus</i> Chapecó	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Percentuais de incentivo à Qualificação.....	50
Quadro 2- Processo de Coleta de Dados.....	59
Quadro 3 - Nível de Classificação X Cargos	65
Quadro 4 - Identificação dos fatores motivacionais dos STAE's do <i>Campus</i> Chapecó	69
Quadro 5 - Grau de importância dos fatores motivacionais	78
Quadro 6 - Grau de motivação dos fatores motivacionais.....	89
Quadro 7 - Detalhamento da sugestão referente à criação de espaços de descanso e lazer	115
Quadro 8 - Detalhamento da sugestão referente à política salarial da carreira.....	115
Quadro 9- Detalhamento da sugestão referente à capacitação e crescimento profissional	116
Quadro 10 - Detalhamento da sugestão referente à valorização profissional	117

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Faixa etária dos STAE's do <i>Campus</i> Chapecó.....	67
Gráfico 2- Ano de ingresso dos STAE's do <i>Campus</i> Chapecó.....	67
Gráfico 3- Escolaridade dos STAE's do <i>Campus</i> Chapecó.....	68
Gráfico 4- Grau de importância dos fatores motivacionais	79
Gráfico 5- Grau de importância x Grau de motivação dos fatores.....	80
Gráfico 6- Grau de motivação dos fatores.....	90
Gráfico 7 - <i>Gap</i> entre o grau de importância e o grau de motivação dos fatores	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES - Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior

CONSUNI – Conselho Universitário

DINTER – Doutorado Interinstitucional

ERC- Existência, Relacionamento e Crescimento

FASUBRA – Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

PCA – Programa de Capacitação

PLEDUCA – Plano de Educação Formal

PROAD- Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura

PROGESP- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento

QRSTA – Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo

RU- Restaurante Universitário

SINDTAE - Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação de Universidades Federais nas cidades de Chapecó, Estado de Santa Catarina, Cerro Largo, Erechim e Passo Fundo, Estado do Rio Grande do Sul, Laranjeiras do Sul e Realeza, Estado do Paraná

STAE (STAE's) – Servidor (es) Técnico-Administrativo (s) em Educação

TAE (TAE's) – Técnico-Administrativo (s) em Educação

UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS	17
1.1.1	Objetivo geral	17
1.1.2	Objetivos específicos	17
1.2	JUSTIFICATIVA	18
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	20
2.2	AS PRIMEIRAS VISÕES SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	24
2.3	TEORIAS MOTIVACIONAIS	28
2.3.1	A hierarquia das necessidades de Maslow	29
2.3.2	A Teoria das Necessidades de Alderfer	31
2.3.3	A teoria da contingência de McClelland	33
2.3.4	A Teoria X e a Teoria Y de McGregor	34
2.3.5	A teoria dos fatores higiênicos e motivadores	35
2.3.6	O modelo comportamental de motivação	37
2.3.7	Teoria da determinação de metas de Locke	38
2.3.8	Teoria da Equidade	39
2.3.9	Teoria da Expectativa de Vroom	40
2.4	MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	42
2.5	BASES JURIDICAS.....	45
3	MÉTODO	53
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	53
3.2	UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA.....	55
3.3	COLETA DOS DADOS.....	55
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	61
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	63
4.1	CARACTERÍSTICAS GERAIS DA INSTITUIÇÃO.....	63
4.1.1	O perfil do servidor Técnico-Administrativo em Educação do <i>Campus</i> Chapecó	65
4.2	IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS.....	68
4.2.1	Estabilidade	69
4.2.2	Remuneração	70
4.2.3	Valorização profissional	70
4.2.4	Preço praticado no Restaurante Universitário	71

4.2.5	Relacionamento Interpessoal.....	72
4.2.6	Jornada de trabalho	72
4.2.7	Espaços de alimentação, descanso e lazer	73
4.2.8	Gosto pelo trabalho.....	73
4.2.9	Crescimento profissional	73
4.2.10	Fluxos de trabalho.....	74
4.2.11	Capacitação	74
4.2.12	Fazer parte da história da UFFS.....	75
4.2.13	Benefícios	75
4.2.14	Proximidade com a família	76
4.2.15	Estudar na UFFS	76
4.2.16	Política Salarial da Carreira	77
4.3	FATORES MOTIVACIONAIS DE MAIOR INFLUÊNCIA	77
4.4	FATORES DESMOTIVADORES.....	88
4.5	CLASSIFICAÇÃO DOS FATORES	98
4.5.1	Fatores passíveis de ações pelo <i>Campus Chapecó</i>	98
4.5.2	Fatores passíveis de ação pela UFFS de um modo geral.....	102
4.5.3	Fatores passíveis de ações governamentais.....	103
4.5.4	Fatores sem possibilidade de intervenção	104
4.6	AS DIFERENTES CONCEPÇÕES DOS FATORES MOTIVACIONAIS.....	105
4.7	PROPOSIÇÃO DE SUGESTÕES	113
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
5.1	CONCLUSÕES	119
5.2	LIMITAÇÕES.....	123
5.3	RECOMENDAÇÕES.....	123
	REFERÊNCIAS	124
	APÊNDICE A - Questionário 1.....	133
	APÊNDICE B - Questionário 2	134
	APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista	138

1 INTRODUÇÃO

A gestão eficaz dos recursos humanos nas organizações é de extrema relevância, uma vez que proporciona um diferencial de bons resultados em um ambiente de constantes mudanças. Para que essa gestão eficaz possa ocorrer é necessário que as pessoas dessas organizações estejam satisfeitas e motivadas com o que realizam, de modo que consigam perseguir seus objetivos, desenvolvendo um trabalho de qualidade.

No entendimento de Cunico (2007) é primordial que os gestores, além de estarem conscientes do papel dos indivíduos, saibam da necessidade de administrar a mudança nas organizações por meio de um novo comportamento organizacional, a partir da preocupação em relação à questão motivacional.

Assim, cabe salientar a importância da motivação, pois as pessoas são os atores das organizações, são elas que tomam as decisões e conduzem todas as atividades existentes, ao mesmo tempo em que procuram satisfazer suas necessidades, desejos e até mesmo seus caprichos e, se essas pessoas não estiverem motivadas, seus resultados talvez não atinjam os objetivos desejados por todos (ALVES, 2011).

Nessa perspectiva, Gondim e Silva (2004, p. 146) apresentam a motivação como “um processo psicológico básico de relativa complexidade, por se tratar de um fenômeno não diretamente observado e que auxilia na [...] compreensão das diferentes ações e escolhas individuais”. É justamente por ser uma questão interna de cada indivíduo que manter as pessoas motivadas se constitui em um enorme desafio.

Faller (2004) complementa afirmando que manter pessoas motivadas nas organizações, garantindo-lhes condições para que possam satisfazer seus anseios internos de crescimento psicológico e desenvolvimento profissional, tem sido motivo de grande preocupação.

É importante destacar que no ambiente de trabalho, a falta de motivação pode causar perdas nos padrões de qualidade e produtividade, e com relação aos colaboradores, os efeitos negativos são inúmeros, como a baixa produtividade, stress, redução da qualidade de vida no trabalho e a falta de comprometimento com a organização (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

Desse modo, a questão motivacional merece destaque em todos os tipos de organizações, sejam elas privadas ou públicas.

No que se refere à administração pública, cabe a ela prestar serviços com qualidade, responsabilidade pelo atendimento ao público e a economia de recursos - economicidade, sem deixar de lado os princípios de moralidade, impessoalidade, legalidade, publicidade e eficiência que a regem. Assim, cabe às entidades públicas atender os mais variados interesses da coletividade, destinando seus objetivos e ações ao cliente-cidadão, que manifesta suas necessidades por ser detentor dos direitos que lhe está garantido na Constituição (CORRÊA, 1993, apud SILVA, 2006).

Nesse sentido, partindo da ideia de que a administração pública deve desenvolver suas atividades buscando sempre a satisfação dos usuários de seus serviços, é indispensável a existência de servidores comprometidos e motivados com esse propósito. “Com servidores satisfeitos e motivados, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com uma maior eficácia, aprimorando rotinas e aperfeiçoando a prestação de serviços à população” (OLIVEIRA; SILVA, 2012, p.180).

Envolvidas nesse cenário de âmbito público, existem as universidades federais. A universidade é uma instituição que possui como matéria-prima o conhecimento, tendo como função alavancar a sociedade e contribuir para seu desenvolvimento, por meio da formação de profissionais qualificados, contribuindo para o desenvolvimento do país (TREVIZAN, 2004).

É importante destacar que, por ocasião do desenvolvimento desse estudo, iniciado ainda no de 2015, tem-se observado uma série de movimentos paretistas nas Universidades, em âmbito nacional, por parte dos Técnico-Administrativos em Educação¹, movimentos esses iniciados no mês de maio/2015. A categoria, que fez adesão à greve nacional, considerada a mais longa da história das Universidades Federais, passando a marca de 120 dias, foi representada pela Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA).

As principais pautas que foram reivindicadas pela categoria referem-se à reposição de perdas salariais, aprimoramento da carreira, condições de trabalho e uma melhor qualidade no serviço público.

¹ Os Servidores Técnico-Administrativos em Educação, representados neste trabalho pelas siglas STAE (s) e/ou TAE(s) integram o quadro de pessoal das Instituições Federais de Ensino, nesse caso da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), sendo que nessa situação em específico são ocupantes dos cargos de nível D e nível E da referida instituição, detalhados a partir da página 65 da presente pesquisa (BRASIL, 2005).

Esses movimentos paredistas, a adesão à greve nacional, bem como a reivindicação das pautas já citadas, mesmo que não guardem necessariamente uma relação de causalidade, podem constituir indícios empíricos de um nível de motivação reduzido na categoria dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAE's) nas Universidades Federais.

Nesse contexto figura a Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, criada em 15 de setembro de 2009, pela Lei nº 12.029, que possui em seu quadro de servidores, docentes e técnicos administrativos em educação. Como qualquer outra organização pública, para que possa cumprir com êxito sua função social, precisa cada vez mais de pessoas motivadas e qualificadas para bem servir, justificando-se assim a implementação de uma gestão que propicie uma cultura de valorização, satisfação e comprometimento. Assim, no entendimento desta pesquisadora, torna-se relevante a compreensão da motivação no trabalho no âmbito público.

Cabe salientar que no ano de 2015 também realizou-se o processo de consulta pública para a escolha do Reitor e dos diretores de campi da UFFS. Nesse processo eleitoral, a categoria dos técnico-administrativos em educação (TAE's) do *Campus* Chapecó, após diversas reuniões, apresentou aos candidatos à Reitoria e à Direção do *Campus* uma série de reivindicações, com a finalidade de apontar as necessidades percebidas.

Aos candidatos à reitoria as pautas de reivindicações estiveram em torno da redução da jornada de trabalho, a política de distribuição de códigos de vagas, reavaliação da relação entre Reitoria e *Campus*, isonomia entre docentes e técnicos, questões referentes à capacitação dos TAE's, ao Restaurante Universitário, infraestrutura do *Campus* e instituição de um mecanismo de Ouvidoria. Já aos candidatos à Direção do *Campus* as pautas reivindicatórias foram inúmeras, sendo que as que mais se destacaram foram o horário especial de funcionamento do *Campus* em períodos de recesso acadêmico, sem compensação de horas, um maior investimento em capacitação, a promoção de reuniões administrativas regulares entre setores do *campus* e a consulta aos servidores quanto a indicação de sua chefia imediata. Assim, evidenciou-se uma série de insatisfações sentidas pela categoria, as quais, evidentemente, impactam na percepção motivacional dos servidores.

Desse modo, tendo em vista a influência da motivação no serviço público e a ideia de que as pessoas são o que há de mais importante nas organizações (OLIVEIRA; SILVA, 2012), optou-se nesse trabalho em estudar a questão

motivacional dos servidores da área de educação, mais especificamente, dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal da Fronteira Sul do *Campus* Chapecó. Para tanto, considerando a percepção dos STAE's e da equipe diretiva do *Campus* Chapecó, em relação aos fatores motivacionais, questiona-se como a instituição pode desenvolver melhorias na motivação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul-*Campus* Chapecó?

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos geral e objetivos específicos que nortearam esse trabalho são:

1.1.1 Objetivo geral

Analisar, considerando a percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação e da Equipe Diretiva do *Campus* Chapecó, os fatores motivacionais.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os fatores que motivam ou que deveriam motivar os servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul-*Campus* Chapecó;
- Verificar, dentre os fatores motivacionais identificados, os que exercem maior influência sobre os servidores;
- Identificar os fatores que desmotivam os servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul- *Campus* Chapecó;
- Classificar, dentre os fatores motivacionais identificados, os que são específicos da UFFS *Campus* Chapecó e os que independem deste;
- Analisar, em relação aos fatores motivacionais, as diferentes concepções dos Técnico-Administrativos em Educação e da Equipe Diretiva;
- Propor sugestões que visem promover uma maior motivação no trabalho, no âmbito da UFFS *Campus* Chapecó e da instituição como um todo.

1.2 JUSTIFICATIVA

As organizações dependem cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios. Para que isso seja possível, não basta um discurso bonito sobre a importância dos propósitos da empresa e cooptação por meio de facilidades, salários ou benefícios, sendo imprescindível também o atendimento das expectativas e necessidades dos recursos humanos (DUTRA, 2011).

Dessa maneira, Casado (2002) acredita que a motivação tem sido um tema muito estudado no âmbito de gestão de pessoas, porém permanece como um dos aspectos mais preocupantes em todos os tipos de organizações. São inúmeras as opções para motivar os colaboradores, havendo muitos investimentos em programas motivacionais, porém em pouco tempo volta-se à estaca zero.

Em caráter complementar, Faller (2004) afirma que a motivação é um ponto crítico em qualquer organização, se fazendo necessário o conhecimento das teorias motivacionais para auxiliar nas tomadas de decisões a respeito do planejamento organizacional.

Nesse sentido, considerando que a administração pública possui como objetivo a satisfação dos usuários dos serviços públicos, é fundamental que seus servidores estejam comprometidos e motivados, afinal, os mesmos são os responsáveis diretos pelo atendimento aos cidadãos. “Com o servidor satisfeito e motivado, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com mais facilidade e eficácia, melhorando rotinas e qualificando a prestação de serviços à população” (BRUNELLI, 2008).

Vale destacar que se não há comprometimento com os objetivos da organização por parte dos recursos humanos, qualquer mudança com a intenção de melhorar os serviços públicos se torna ineficaz (FALLER, 2004).

A justificativa principal deste estudo remete ao conhecimento que será produzido pela pesquisa, válido no campo da gestão pública e áreas afins, com relevância empírica, dada a possível aplicação na gestão do *Campus*.

Nesse sentido, justifica-se a elaboração deste trabalho, uma vez que o mesmo possui o propósito de produzir dados úteis para a administração, que possam ser utilizados para a formulação de estratégias, objetivando uma maior satisfação no trabalho, e conseqüentemente uma melhora nos índices de desempenho e produtividade de seus servidores.

A relevância desse trabalho justifica-se também porque ainda não existem pesquisas com esse objetivo desenvolvidas no âmbito do *Campus* Chapecó, podendo, dessa maneira, contribuir para a melhoria das políticas e práticas organizacionais na área.

Cabe salientar que este trabalho, além de identificar os fatores no trabalho que motivam e os que desmotivam, também se propõe a identificar aqueles fatores que deveriam motivar se estivessem presentes no ambiente de trabalho. Depois de identificados esses fatores, e verificado quais deles exercem maior influência aos servidores e quais são considerados desmotivadores, os mesmos serão classificados, de modo que se possa compreender quais deles são passíveis da ação do *Campus* e quais deles independem da ação local, uma vez que no serviço público federal muitas ações dependem exclusivamente dos órgãos governamentais.

Destaca-se que será considerada as perspectivas dos servidores Técnico-Administrativos e da Equipe Diretiva em relação ao tema estudado, o que é essencial para proporcionar uma visão mais ampla do objeto de estudo. E, de modo a contribuir com a melhora dos fatores motivacionais dos servidores TAE's, ainda serão propostas algumas sugestões de ações pelo *Campus* e pela instituição como um todo.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo foi dividido em cinco seções. Inicia-se com a introdução, seguida pelo referencial teórico e após pelo método. Na quarta parte apresentou-se o levantamento e a análise das informações e na última seção foram apresentadas as considerações finais, bem como as limitações e recomendações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir o propósito do estudo é necessário compreender o fenômeno motivacional e, para atingir tal entendimento, apresentam-se suas perspectivas conceituais, seu significado e o seu propósito no contexto organizacional. Cabe abordar também, o processo histórico do entendimento desse conceito e as teorias motivacionais mais conhecidas. É fundamental, ainda, discutir sobre a questão motivacional no serviço público e as bases jurídicas existentes que interferem ou possam interferir na motivação. A partir destes detalhamentos, dispõe-se de base teórica que confira sustentação às discussões em torno do assunto.

2.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação nas organizações é uma questão frequente de estudos, sendo que o interesse pelo tema continua muito presente, isso pelo motivo do reconhecimento da importância da motivação no trabalho e na vida das pessoas (CALGARO, 2012).

Para muitos psicólogos e gerentes, a motivação no trabalho tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional. Pesquisas foram elaboradas e diversas teorias formuladas tentando explicar o que leva as pessoas a agir de determinada maneira. Entretanto ainda se percebe muita confusão e desconhecimento em relação ao tema (BARROS, 2015).

Para uma melhor compreensão é necessário conhecer alguns conceitos de motivação.

A palavra motivação é derivada da palavra latina *motivus*, que significa mover, assumindo uma ideia de ação, com significado de “tudo aquilo que pode fazer mover” ou “razão de uma ação” (GONDIM; SILVA, 2004).

No passado, acreditava-se que a força motivacional era determinada especialmente pela ação de outros indivíduos, como amigos, pais, chefes, entre outros. Hoje sabe-se que a motivação é originada através de uma necessidade (GIL, 2011). A satisfação de uma necessidade não provoca a paralisação das ações das pessoas, pois outra necessidade vem à tona, provocando a busca rumo ao novo objetivo (BERGAMINI, 1997).

Na psicologia, motivação corresponde “a uma modificação no organismo que o faz mover-se, até que se reduza essa modificação” (PIÉRON, 1964, apud CASADO,

2002, p. 248). Assim é importante lembrar o conceito de homeostase, que pode ser entendida como uma característica dos organismos em manter constantes as condições de vida, ou quando forem modificadas restabelecê-las, no que concerne ao seu interior (PIÉRON, 1964, apud CASADO, 2002).

Gondim e Silva (2004, p. 146) definem motivação como “um processo psicológico básico de relativa complexidade, por se tratar de um fenômeno não diretamente observado e que auxilia na [...] compreensão das diferentes ações e escolhas individuais”.

Casado (2002) conceitua motivação como um impulso à ação, originada no interior dos indivíduos, tratando-se de um impulso ou necessidade, e é justamente por ser uma questão interna que é impossível motivar pessoas. O sentido que cada um atribui ao que lhe dá satisfação é próprio somente daquela pessoa e seu significado tem ligação direta com sua escala pessoal de valores, o que não é passível de controle (BERGAMINI, 1997).

Seguindo a linha de raciocínio, Marras (2011) acredita que a motivação se constitui em um processo endógeno nas pessoas, que cada uma desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos, sendo que essas forças afetam diretamente na maneira de encarar o trabalho.

Na visão de Bergamini (1997), é útil compreender a visão dos pesquisadores behavioristas e comportamentalistas a respeito do ambiente condicionado, ou seja, o pressuposto de que o comportamento humano possa ser planejado com a utilização de vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no ambiente.

Desse modo, na visão de Vieira et al (2011) a motivação tem origem tanto no indivíduo, como na organização ou no ambiente externo. Logo, os motivos que interferem na questão motivacional podem ser externos às pessoas ou internos.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 196), apresentando um novo conceito sobre motivação, a explicam como “o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”.

Explicitando os três elementos chaves já citados, os referidos autores afirmam que a intensidade refere-se ao quanto de esforço a pessoa despende, porém, uma alta intensidade não garante resultados favoráveis no desempenho profissional, a menos que esteja canalizada em uma direção favorável à organização. Desse modo, o tipo de esforço necessário é aquele que vá de encontro com os objetivos organizacionais. Não se pode esquecer da dimensão persistência, que é uma medida

de quanto tempo um indivíduo consegue manter seu esforço, sendo que pessoas motivadas se mantêm na realização da tarefa até que consigam atingir seus objetivos.

É importante destacar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, assim é inapropriado utilizar uma regra geral para buscar explicações referentes ao por que as pessoas estão agindo de determinado modo. Existem muitas razões para explicar uma simples ação, e muitas dessas razões residem no interior de cada pessoa, tais como seus traços de personalidade, suas emoções, suas atitudes, crenças e assim por diante (BERGAMINI, 1997).

Como já abordado anteriormente, a falta de motivação no ambiente de trabalho gera inúmeros efeitos negativos, tanto para a organização quanto para o colaborador, sendo que um desses efeitos é a falta de comprometimento, por parte dos colaboradores, com a organização (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

Em relação ao comprometimento, pode ser definido como um **estado**, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, como lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997). Ainda cabe destacar que, de acordo com Meyer e Allen (1991, apud VIANA, 2012) existem três tipos de comprometimento: afetivo (quando ocorre envolvimento emocional, uma identificação com a organização), instrumental ou calculativo (comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização) e normativo (comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização).

Diante de todos os conceitos já explicitados, Marras (2011) propõe três ações simples que as organizações devem implementar para trabalhar a questão motivacional: estimular os colaboradores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais; não desmotivá-los com condições ou políticas inadequadas e; propiciar condições financeiras, psicológicas e físicas, proporcionando um nível de qualidade de vida satisfatório.

Ainda em relação às ações que podem ser realizadas pelas instituições, com o propósito de aumentar a motivação dos colaboradores, Difini (2002, p.34) cita as seguintes

- a) Manter uma boa comunicação na empresa, identificando os objetivos da empresa e as funções de cada funcionário;
- b) Criar condições de trabalho apoiadoras (treinamento, espaços físicos e tecnologia);
- c) Estimular metas personalizadas;

- d) Estimular tarefas mentalmente desafiadoras;
- e) Criar condições de relacionamentos informais;
- f) Buscar a participação dos funcionários, escutando opiniões e sugestões;
- g) Manter constantemente *feedback* das chefias;
- h) Criar oportunidades de progredir profissionalmente;
- i) Vincular recompensas (financeiras e não financeiras) ao desempenho;
- j) Reduzir as desigualdades existentes entre as atividades e resultados dos funcionários (DIFINI, 2002, p. 34).

Destacando a importância do fenômeno motivacional no ambiente de trabalho, Bergamini (1997) afirma que, quanto mais motivação houver na realização de determinada atividade, menos os indivíduos veem o tempo passar. Porém, quando há falta de motivação, o dia de trabalho aparenta ser longo.

Em última análise, o estudo da motivação abrange as tentativas de compreender como o comportamento inicia, persiste e termina, o que implica conhecer até as escolhas que foram feitas, seguindo a orientação proposta em virtude da individualidade de cada pessoa (BERGAMINI, 1997).

Dessa maneira as organizações e/ou gestores precisam entender mais a fundo os aspectos internos de cada ser humano. O papel dos gestores deverá ser sempre o de identificação dos norteadores do comportamento das pessoas subordinadas, respeitando a natureza intrínseca e individual da motivação, de modo que possa controlar a direção da energia que se encontra no interior de cada um, num sentido compatível tanto com os objetivos da organização quanto com o crescimento de cada um dos integrantes do grupo de trabalho (CASADO, 2002).

Nesse sentido, a evidência de que uma pessoa não pode motivar outra não significa que o fenômeno da motivação nas organizações seja desconsiderado, mas o contrário, os gestores precisam estar aptos a identificar as necessidades dos indivíduos e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas possam satisfazê-los. Isso quer dizer, que os gestores não são capazes de gerar necessidades nos colaboradores, mas podem despertar a motivação que existe no interior de cada um (GIL, 2011).

Em síntese, os conceitos de motivação apresentados envolvem diferentes perspectivas, com base em escolas distintas, que serão detalhadas a seguir:

2.2 AS PRIMEIRAS VISÕES SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Pode-se dizer que a preocupação das organizações com a motivação é recente (CASADO, 2002). O tema tem movido a atenção dos cientistas e estudiosos a partir do século XX, quando se começa a ter notícias das primeiras pesquisas na área (MARRAS, 2011).

Frederick Taylor (1856-1915), “pode ser considerado o pioneiro na busca de uma explicação objetiva e racional da motivação no trabalho [...], ressaltando a importância do estudo [...] dos motivos que determinam a conduta dos homens” (LOPES, 1980, apud FALLER, 2004). É considerado um dos fundadores do Movimento de Administração Científica, que possui como princípio central a natureza tecnológica, ou seja, o aumento da produção só é possível a partir da aplicação de técnicas empregadas pelos trabalhadores. Dessa maneira Taylor acreditava que as tarefas deviam ser subdivididas em tarefas mais simples, que as decisões deviam ser as mais centralizadas possíveis e que a prioridade era nas tarefas e não nos seus executores (CARVALHO; SERAFIM, 2012).

Taylor, com base em observações diretas, acreditava que os empregados produziam muito menos do que podiam produzir. Foi assim que desenvolveu o sistema de Administração Científica, que se fundamentava na racionalização do trabalho, com vistas à redução do tempo consumido (GIL, 2011).

De acordo com esse modelo, o empregado seria pago por peça produzida, o que faria com que tanto a produtividade como a motivação do mesmo aumentassem. Os funcionários deviam seguir normas rígidas e só se preocupar em produzir mais (JÚNIOR, 2008).

Após a aplicação dos métodos de Taylor, os resultados obtidos estavam ainda muito abaixo do esperado, pois mesmo pagando as pessoas por peças produzidas, a produção não estava aumentando em níveis satisfatórios (JÚNIOR, 2008).

Um dos integrantes da Escola Clássica foi Henry Fayol, que criou sua própria teoria. Essa teoria dividia a empresa em seis funções distintas: técnica (produção), comercial, financeira (utilização do capital), segurança (proteção da propriedade das pessoas), contabilidade (estoques, balanços, custos) e administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle) (MAXIMIANO, 2012).

Fayol era preocupado com a melhoria da qualidade de gestão e estabeleceu uma série de princípios para guiar a ação gerencial (SCHERMERHORN, 2007).

Acreditava que a função administrativa era a mais importante de todas (MAXIMIANO, 2012). Assim, enquanto Taylor se preocupava com a administração da fábrica, Fayol voltava-se mais para as atividades dos gerentes (ROBBINS, 2000).

Em sua teoria, Fayol propõe catorze princípios que devem ser seguidos para que a administração seja eficaz². Como Taylor, defendia a divisão do trabalho e a centralização, porém entre seus princípios, estão a equidade, a estabilidade e espírito de equipe. Nesse sentido, o tratamento das pessoas com benevolência e justiça e a manutenção das equipes de modo que possam se desenvolver aparecem na abordagem de Fayol, fatores não considerados por Taylor (MAXIMIANO, 2009).

O movimento da Administração Científica “tornou-se uma das principais bases da organização industrial” (GIL, 2011, p. 19). Porém, estas ideias, totalmente mecanicistas, não estavam levando em conta o aspecto humano nas organizações, ignorando o trabalhador como um ser social, com desejos e perspectivas (CARVALHO; SERAFIM, 2012).

Nesse período, Max Weber criou a teoria da burocracia. Para Weber, a burocracia busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação das pessoas, sendo capaz de atingir o mais alto grau de eficiência (SOBRAL; PECI, 2008).

Porém, nos dias atuais, o uso da palavra burocracia tornou-se sinônimo de lentidão, rigidez e ineficiência (JÚNIOR, 2010). Assim, considerando as organizações públicas, fluxos de trabalho burocráticos geralmente causam insatisfações com os serviços prestados, pelos servidores aos clientes cidadãos, sendo que essa insatisfação tende a voltar para o próprio servidor, que acaba refletindo insatisfações semelhantes ao público que atende (FALLER, 2004).

É importante salientar que houve inúmeras pessoas no século XIX e início do século XX que reconheceram a importância do fator humano nas organizações, mas Mary Parker Follet, Robert Owen e Hugo Munsterberg destacam-se como pioneiras da abordagem humanística (ROBBINS, 2000).

Mary Parker Follet defendia suas ideias na época em que floresciam as ideias da administração científica, mas suas proposições eram voltadas para as pessoas. Acreditava que os gerentes e subordinados deviam trabalhar em harmonia, com a

² Os catorze princípios de Fayol são os seguintes: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse individual ao interesse geral, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade de pessoal, iniciativa e espírito de equipe (SOBRAL; PECI, 2008).

liberdade de conversarem e resolverem conflitos e diferenças. Para ela, os grupos eram mecanismos através dos quais os indivíduos podiam combinar seus talentos para alcançar seus objetivos (SCHERMERHORN, 2007). “Partia do pressuposto de que ninguém poderia se realizar como pessoa se não fizesse parte de um grupo” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 45).

Robert Owen destacou-se por defender horas regulamentares de trabalho a todos, educação pública, fornecimento pela empresa de refeições no trabalho e o envolvimento empresarial em projetos comunitários. Possuía como objetivo reduzir o sofrimento da classe trabalhadora (ROBBINS, 2000).

Já Hugo Munsterberg, de acordo com Robbins (2000), sugeria o uso de testes psicológicos para a seleção de funcionários e o estudo do comportamento humano para entender quais as técnicas mais eficazes para proporcionar maior motivação aos trabalhadores.

Essas ideias humanísticas ocorreram na fase de transição da Escola Clássica para a Escola das Relações humanas, sendo que foram de suma importância na influência do modo como hoje encaramos as tomadas de decisão, a liderança e a motivação (ROBBINS, 2000).

Assim, em oposição à Escola Clássica nasceu o Movimento das Relações Humanas, que era baseado no reconhecimento das motivações individuais do colaborador (CARVALHO; SERAFIM, 2012).

Diante desse cenário, no final dos anos 1920 e começo dos 1930, a experiência na fábrica de Hawthorne, da General Electric, em Chicago, nos Estados unidos, é tida como um dos primeiros experimentos dos cientistas em relação ao comportamento organizacional. Esse estudo teve o objetivo de verificar a existência de alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência da fadiga nos trabalhadores (MARRAS, 2011).

A referida pesquisa foi conduzida por Elton Mayo, psicólogo industrial de origem australiana, que teve contribuição decisiva para a consolidação do movimento das Relações Humanas (CARVALHO; SERAFIM, 2012).

Foi uma experiência pioneira no campo do comportamento humano do trabalho, que possuía o objetivo inicial de estudar as influências da iluminação na produtividade, e que veio a demonstrar a influência dos fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho (GIL, 2011). Provou-se que “a atenção dada ao trabalhador conseguia influir na sua produtividade”, sendo que foi o passo inicial para

que por volta dos anos de 1950 fossem realizados sérios estudos sobre o processo motivacional (MARRAS, 2011, p. 25).

Dessa maneira, Carvalho e Serafim (2012) explicam que a pesquisa de Hawthorne, indica que o colaborador se sente extremamente motivado quando pode usufruir tanto de sistemas de comunicação formais, quanto informais; quando é parte integrante do processo de produção e quando tem liberdade para discutir métodos de trabalho com sua chefia. Assim, de acordo com esse estudo, além da remuneração e condições de trabalho, existia algo ainda mais importante que influenciava na motivação do trabalho, as relações interpessoais (FALLER, 2004).

No conceito do Movimento da Escola das Relações Humanas, é importante que o indivíduo tenha participação democrática, com toda a possibilidade de opinar sobre as tarefas realizadas e propor sugestões que visem melhorias nos processos de trabalho, e isso traz o sentimento de valorização. Cabe destacar ainda que, para Mayo, qualquer ser humano, independentemente de sua individualidade, tem necessidades de segurança (CARVALHO; SERAFIM, 2012).

Como consequência da pesquisa realizada por Mayo, temas como motivação, comunicação e liderança passaram a ser considerados também na Administração de Pessoal, passando-se a valorizar as relações humanas no trabalho (GIL, 2011).

É importante destacar que a obra de Elton Mayo sofreu inúmeras críticas, tanto por industriais, quanto por psicólogos e sociólogos. Para os industriais as pesquisas eram verdadeiras, porém como o lucro estava sendo esquecido e a necessidade social dos trabalhadores aumentaria os custos, era inaplicável. Os psicólogos afirmavam que Mayo estava correto, mas as conclusões eram óbvias, enquanto que os sociólogos alegavam que as considerações levantadas não chegavam ao fundo do problema, sendo que Mayo havia se preocupado extremamente com a indústria, encarando os trabalhadores como meios a serem manipulados (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, apud FALLER, 2004).

Desde então, surgiram duas formas de analisar as pessoas no processo produtivo e como são motivadas no trabalho. Uma forma tentava compreender se a motivação profissional é intrínseca, ou seja, está relacionada ao próprio indivíduo, e a outra forma procura compreender o papel das organizações no processo motivacional (JÚNIOR, 2008).

Carvalho e Serafim (2012) explicam que após os experimentos de Mayo, dois psicólogos americanos, F. Roethlisberger e W. Dickson, deram continuidade às

pesquisas relacionadas ao comportamento humano nas organizações. Esses estudiosos publicaram os resultados de uma pesquisa realizada em uma sala de PBX, publicação essa que se tornou um clássico em administração, e que demonstrava: a existência de líderes informais, chegados a essa posição pelo consentimento do grupo de homens que trabalhavam na sala; o grupo não se importa com incentivos financeiros e; os valores e costumes do grupo se mostravam mais importantes do que os benefícios pecuniários.

Após a abordagem de como se deu as primeiras visões sobre o fenômeno motivacional, apresentam-se a seguir, as principais teorias existentes que tratam sobre o tema.

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

A complexidade da questão motivacional fez com que surgissem diversas teorias tentando explicar esse conceito (GIL, 2011). Conforme Gondim e Silva (2004) as décadas de 1940 a 1960 foram consideradas produtivas para o desenvolvimento de diversas teorias, surgindo a teoria das necessidades de Maslow, a teoria das necessidades de McClelland, a teoria do ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Alderfer e a teoria bifatorial de Herzberg.

O assunto é considerado um importante tema de investigação do comportamento humano, entretanto, apesar dos avanços nos estudos, o mesmo não se apresenta esgotado, sendo discutido por autores de diversas áreas (CAMPOS, 2001).

Gondim e Silva (2004), de modo a facilitar o entendimento teórico sobre as diversas teorias motivacionais existentes, destacam a existência de um modelo de classificação das mesmas em teorias de conteúdo e teorias de processo. As primeiras explicam a motivação a partir das necessidades humanas que orientam as ações humanas, enquanto que o segundo grupo entende a motivação como um processo de tomada de decisão, levando-se em consideração as perspectivas, objetivos e metas pessoais de cada indivíduo.

São teorias de conteúdo, de acordo com Galhanas (2009): teoria das necessidades de Maslow, a da ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), a das necessidades de McClelland, a X e Y de Mc Gregor e a dos dois fatores de Herzberg. Já em relação às teorias de processo, estão a teoria do reforço de Skinner,

a do estabelecimento de objetivos de Locke, a da equidade de Adams e a da expectativa de Vroom (SOBRAL; PECCI, 2008).

Com vistas a compreender com mais profundidade as diversas teorias motivacionais existentes, as mesmas serão apresentadas detalhadamente a seguir.

2.3.1 A hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham H. Maslow, que criou a teoria da hierarquização das necessidades humanas, foi professor de psicologia da Brandeis University e presidente da American Psychological Association (MARRAS, 2011). Pode-se afirmar que é a teoria sobre motivação mais conhecida (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A teoria de Maslow parte da premissa de que as necessidades dos indivíduos estão dispostas em ordem hierárquica, deixando implícito o pressuposto de que o homem tem uma propensão para o autodesenvolvimento e crescimento pessoal (GONDIM; SILVA, 2004). A motivação humana tem o objetivo de satisfazer necessidades, que vão desde as primárias ou fisiológicas até as mais complexas ou de autorrealização (MARRAS, 2011).

Dessa maneira, Robbins, Judge e Sobral (2010) e Sobral e Peci (2008) explicam, de acordo com Maslow, que no interior de cada indivíduo há uma hierarquia de cinco categorias de necessidades:

- 1-Fisiológica: alimentação, sede, abrigo, demais necessidades corporais e remuneração;
- 2-Segurança: proteção contra danos físicos e emocionais, incluindo-se aqui a estabilidade no emprego.
- 3-Social: aceitação, amizade, vínculos familiares, sensação de pertencer a um grupo;
- 4-Estima: composto pelos fatores internos, como respeito próprio, autonomia e realização e pelos fatores externos, como reconhecimento pelos outros e status;
- 5-Autorrealização: desejo de se tornar tudo aquilo que quiser, incluindo-se nessa categoria o autodesenvolvimento, crescimento e alcance do próprio potencial.

Em relação à necessidade de autorrealização, Appugliese (2010) destaca:

A capacitação [...] se encaixa no topo da pirâmide de Maslow, pois ela atende as necessidades individuais de autorrealização. O indivíduo predisposto e motivado no seu ambiente organizacional busca aquisição e aprimoramento de conhecimentos. A motivação interior abre novas possibilidades para que

o servidor se capacite e assuma novos desafios em sua vida profissional (APPUGLIESE, 2010, p. 9).

Apresenta-se a seguir a ilustração da pirâmide de Maslow:

Figura 1 - A pirâmide de Maslow



Fonte: extraído de Maslow (2000, apud FALLER, 2004, p.33).

De acordo com a teoria da hierarquia das necessidades, as pessoas trabalham com o objetivo de atender suas necessidades básicas, que quando atingidas, não provocam motivação para novos esforços, o que demonstra que as organizações precisam continuamente ofertar novos benefícios aos seus colaboradores, a fim de mantê-los motivados (FALLER, 2004).

As necessidades fisiológicas e de segurança situam-se na base da pirâmide, o que as enquadra como necessidades primárias, enquanto que as necessidades sociais, de estima e de autorrealização são chamadas de necessidades secundárias. Assim, as primeiras necessidades que os indivíduos buscam atender são as fisiológicas, pois sem elas a sobrevivência estaria comprometida. É a partir do trabalho, que irá proporcionar o atendimento da primeira necessidade na visão de Maslow, que nasce a necessidade de segurança (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011).

Os referidos autores destacam ainda que, após as necessidades fisiológicas e de segurança serem atendidas, a busca para o atendimento das necessidades sociais

se inicia, com a busca pelo reconhecimento e aprovação pelos seus semelhantes, influenciando e norteando a vida dos indivíduos satisfeitos nas instâncias inferiores. Uma vez satisfeitas as necessidades sociais, passa-se a desejar mais que simplesmente participar de um grupo, surgindo a necessidade de estima, que aponta para a maneira como o indivíduo se vê, ou seja, seu status, autoconfiança, independência e autonomia. Por fim a última necessidade, mas não a menos importante, a necessidade de autorrealização, mais comum nas pessoas que, com as necessidades inferiores já satisfeitas, buscam a realização do máximo potencial individual.

Bergamini (1997) ressalta que a Teoria de Maslow tornou-se uma das teorias mais populares sobre motivação no âmbito do comportamento organizacional, mesmo apoiada em evidências restritas da pesquisa empírica. Essa aceitação se deve pela simplicidade e equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação, também em pirâmide, da ordem das necessidades motivacionais.

Essa teoria é importante, porque ressalta que as pessoas não precisam apenas de auxílios financeiros para se sentirem motivadas, mas também de respeito e atenção de seus semelhantes. Por isso é relevante que as organizações considerem a teoria das necessidades, obtendo assim melhores resultados com a ação de seus colaboradores (JÚNIOR, 2008).

Muitos estudos que surgiram após a referida teoria demonstraram que não há clara evidência de que as necessidades humanas devem ser divididas em apenas cinco categorias ou que essas categorias possam estar estruturadas em uma rígida hierarquia, como proposto por Maslow. Entretanto, esse enfoque contribuiu significativamente para uma melhor compreensão do comportamento organizacional (BERGAMINI, 1997).

2.3.2 A Teoria das Necessidades de Alderfer

Em 1969, Clayton Alderfer interessou-se pela teoria desenvolvida por Maslow, e propôs uma revisão da teoria daquele teórico sobre o entendimento dos processos motivacionais. Sua teoria também parte de uma hierarquia, porém com algumas diferenças em relação à proposta por Maslow (CASADO, 2002). A modificação na

teoria de Maslow foi num esforço para simplificá-la e responder as críticas sobre as falhas de verificação empíricas observadas (VIEIRA et al, 2011).

Essa teoria, também chamada de ERC, reduz as cinco necessidades básicas de Maslow a três necessidades centrais – existência, relacionamento e crescimento, daí o nome da mesma (VIEIRA et al, 2011).

Casado (2002) explica cada uma dessas necessidades

Por existência, entendem-se as preocupações de garantir as exigências materiais humanas básicas, correspondentes às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Por relacionamento entende-se o desejo de manter intercâmbios pessoais relevantes, o que corresponde à necessidade social e ao componente externo de estima de Maslow. Finalmente, entende-se por crescimento o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, equivalente à necessidade de autorrealização e ao componente interno de estima de Maslow (CASADO, 2002, p. 253)

Nessa teoria, não há uma hierarquia rígida, conforme Maslow propôs, sendo que o indivíduo pode ter mais de uma necessidade ao mesmo tempo (DIFINI, 2002). “Isto ocorre, pois, a teoria ERC assume que mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo” (VIEIRA et al, 2011, p. 14).

Outra característica da teoria ERC é a existência de um componente na dinâmica motivacional, ou seja, a ausência de satisfação de determinada necessidade alavanca o desejo de atingir as necessidades dos níveis mais baixos (CASADO, 2002). Assim, por exemplo, se um colaborador não possui um bom relacionamento social, buscará obter melhores condições de trabalho (DIFINI, 2002).

De acordo com Prazeres (2013), existem duas diferenças entre a teoria de Alderfer e Maslow. Uma refere-se ao número de categorias que definem a escala de necessidades, e a outra diz respeito ao sentido ou direção do desenvolvimento motivacional.

Na visão de Vieira et al (2011), a teoria ERC, se comparada a teoria das necessidades de Maslow, é mais compatível com o conhecimento de que existem diferenças individuais entre as pessoas, pois variáveis como educação, formação familiar e ambiente cultural podem alterar a importância ou a força impulsionadora que um grupo de necessidades tem para um indivíduo em particular.

2.3.3 A teoria da contingência de McClelland

A teoria das necessidades desenvolvida por David McClelland baseou-se na existência de três necessidades: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. A primeira refere-se a busca de excelência para alcançar o sucesso. A segunda é relacionada à necessidade de fazer com que os outros se comportem de maneira que não se comportariam naturalmente. Por fim, a última, refere-se ao desejo de relacionamentos interpessoais mais próximos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

David McClelland tomou como eixo novamente a questão das necessidades. Identificou três: poder, afiliação e realização. Ele argumenta que não nascemos com tais necessidades, elas são adquiridas socialmente. Poder refere-se a relações com pessoas, status, prestígio, posições de influência. Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. Realização é concernente à autoestima e à autorrealização" (VERGARA, 2012, p. 45).

Júnior (2008) complementa que indivíduos voltados para a realização, desejam reforços de avaliações sobre os resultados de seu trabalho. Os indivíduos voltados para a necessidade de poder buscam influenciar o comportamento dos demais. Já os indivíduos voltados para a necessidade de afiliação conseguem atingir resultados mais significativos quando se relacionam socialmente no ambiente de trabalho, recebem elogios de seus superiores e reconhecimento público.

Através de seus pressupostos, McClelland acreditava que a motivação é dinâmica e que os três grupos de necessidades variam em diversas intensidades, dependendo do indivíduo (FALLER, 2004). Essas necessidades surgem no decorrer do tempo, dependendo do perfil de cada indivíduo, sendo que alguns dão mais importância aos relacionamentos interpessoais, outros à obtenção de maiores responsabilidades ou de maior influência sobre as outras pessoas (DIFINI, 2002). Assim, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento (VIEIRA et al, 2011).

Dentre as teorias de motivação, a teoria de McClelland foi a que recebeu mais suporte, porém em relação às demais, é a que menos possui resultados práticos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para Prazeres (2013) 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, sendo que em estudos posteriores, McClelland confirmou que, para a maioria das pessoas, estão presentes as três necessidades, sendo que essas necessidades se relacionam entre si e se apresentam em diferentes graus de intensidade nos indivíduos.

2.3.4 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor

Posteriormente à ideia das necessidades humanas, Douglas McGregor, professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, psicólogo e estudioso na área social, complementa a teoria de Maslow ao dizer que essas necessidades encontram motivação no próprio trabalho. Em seu livro *“The human side of enterprise*, o autor apresenta a denominada Teoria X e Y. Essa teoria [...] mostra duas formas distintas de “ser” do trabalhador ou duas formas distintas de “ver” o trabalhador” (MARRAS, 2011, p. 27).

McGregor propôs duas visões distintas sobre a natureza dos seres humanos: uma visão totalmente negativa, denominada Teoria X, e uma positiva, chamada de Teoria Y (JÚNIOR, 2008). A teoria X, que foi a primeira a ser desenvolvida, com ênfase no controle, apoiava-se em três princípios: o homem tem aversão ao trabalho, precisa ser controlado e punido e evita responsabilidades. Enquanto que a teoria Y, caracterizada por um modo alternativo de pensar, baseava-se nos seguintes princípios: o trabalho pode ser fonte de satisfação ou punição, o homem está disposto a se autodirigir e a colocar em prática seu potencial (GONDIM; SILVA, 2004).

Conforme a Teoria X, os gestores acreditam que os funcionários não sentem prazer no trabalho, e por isso devem ser orientados ou coagidos a fazê-lo, enquanto que na Teoria Y, os gestores defendem que os funcionários gostam de trabalhar tanto quanto descansar ou se divertir, e por isso as pessoas buscam para si maiores responsabilidades (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Assim, a Teoria X sugere que “os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar seus funcionários para poder motivá-los; a Teoria Y acredita que as pessoas [...] não precisam ser controladas para ter um bom desempenho” (MONTANA, CHARNOV, 1998, apud COSTA, 2007, p. 28). Ainda, de acordo com Teoria Y, as pessoas possuem dedicação para atingir os melhores resultados possíveis, e por isso são merecedoras da confiança dos gestores, podendo auxiliar nas tomadas de decisões importantes (GIL, 2011).

Dessa maneira, um trabalhador X ou visto por um gerente de visão X, possui pouca ambição e coloca a segurança acima de todos os outros fatores relacionados ao trabalho. Já um trabalhador Y ou visto por um gerente de visão Y, sempre está em busca de responsabilidades (DIFINI, 2002).

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que, para compreender a Teoria X e Teoria Y, deve-se pensar na hierarquia de Maslow. McGregor acreditava que os pressupostos da Teoria Y eram mais válidos do que os da Teoria X, sugerindo que ideias como a de processo decisório participativo, responsabilidades e tarefas desafiadoras, maximizam a motivação dos colaboradores. Nota-se que na Teoria X, “há uma certa correspondência de ideias com a Escola de Administração Científica” (CARVALHO; SERAFIM, 2012, p. 62).

Difini (2002) acredita que as teorias X e Y são importantes porque consideram o relacionamento entre trabalhador e gerente.

É importante assinalar que, embora admitindo que a Teoria Y é melhor que a Teoria X, não é adequado que a mesma seja aplicada em todos os casos, isso porque um gerente pode sustentar as hipóteses da Teoria Y, mas prefira adotar um comportamento mais controlador, com vistas a favorecer o crescimento da empresa (GIL, 2011).

Na visão de Robbins, Judge e Sobral (2010), infelizmente, não há evidências de que os pressupostos dessas teorias sejam válidos, nem que a partir da Teoria Y os funcionários se sintam mais motivados, o que faz com que essas teorias demandem um respaldo empírico antes de serem aceitas.

2.3.5 A teoria dos fatores higiênicos e motivadores

A teoria dos dois fatores foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, a partir da investigação do que as pessoas desejam no trabalho. Para isso pediu para que os indivíduos relatassem situações em que se sentiram excepcionalmente bem ou mal em relação ao trabalho, sendo que as respostas foram tabuladas e categorizadas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011) explicam que essa teoria representa desdobramentos da teoria de Maslow, tendo em vista que revela as mesmas premissas da hierarquia das necessidades, pela divisão dos elementos motivacionais em duas categorias, fatores higiênicos e fatores motivadores. Os primeiros se referem

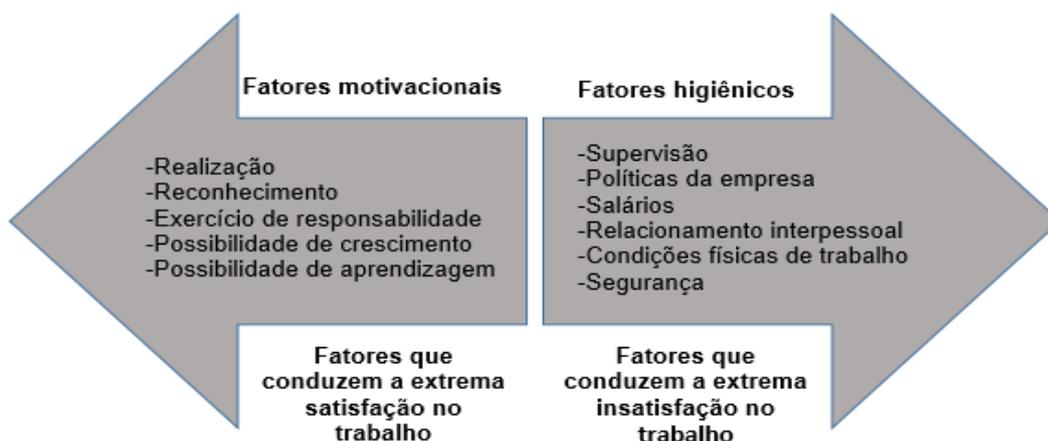
aos fatores necessários para ajustar os colaboradores, tais como pagamento e condições físicas de trabalho, porém não são suficientes para promover a motivação, e precisam ser ao menos satisfatórios para não desmotivar os indivíduos. Já os últimos, que se referem a responsabilidades e reconhecimento, são os verdadeiros promovedores de motivação (GIL, 2011). Para Faller (2004) quando os superiores hierárquicos não reconhecem o valor do trabalho realizado pelas pessoas, aumenta a ocorrência de desmotivação.

Dessa maneira, Herzberg percebeu que os fatores intrínsecos, como o progresso, gosto pelo trabalho, reconhecimento, responsabilidade, crescimento profissional e realização parecem estar relacionados à satisfação no trabalho, enquanto que os fatores extrínsecos como a remuneração, supervisão, condições de trabalho, política salarial e políticas da empresa se relacionam com a insatisfação no ambiente de trabalho (VERGARA, 2012), sendo que o atendimento dos fatores extrínsecos evita aborrecimentos (FALLER, 2004). De acordo com essa teoria, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados são capazes de satisfazer as pessoas (MAXIMIANO, 2009).

Sendo assim, a teoria dos dois fatores pressupõe que a satisfação dos trabalhadores depende dos fatores motivacionais, enquanto que a insatisfação no trabalho depende dos fatores higiênicos (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011).

A figura abaixo resume o que foi abordado.

Figura 2 - Os fatores higiênicos e motivadores



Fonte: extraído de Sobral e Peci (2008, p. 210).

Nota: adaptado pela autora.

É possível perceber que as empresas que possuem uma área de Recursos Humanos do modelo tradicional se preocupam apenas com o atendimento dos chamados “fatores higiênicos”, atendendo desse modo somente as necessidades mais básicas das pessoas, como assistência médica, salários compatíveis com o mercado, seguro de vida e assim por diante. Isso acaba por criar um bloqueio na possibilidade de os indivíduos da organização penetrarem nas camadas mais elevadas do campo motivacional, sendo que a consequência é percebida na redução da qualidade e produtividade dos colaboradores (MARRAS, 2011).

Robbins, Judge e Sobral (2010) descrevem algumas limitações que a teoria dos dois fatores possui, entre elas estão: a metodologia equivocada, pois quando as coisas vão bem as pessoas tendem a tomar o crédito para si, caso contrário, costumam culpar o ambiente externo da empresa, e a não utilização de uma medida geral para a satisfação, pois uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas considerá-lo aceitável.

Convém ressaltar que a aceitação da teoria proposta, não autoriza a desconsideração dos fatores higiênicos. Embora o aumento de salários necessariamente não faz com as pessoas trabalhem com mais afinco, proporciona uma maior satisfação. Caso o salário ou as diversas condições de trabalho forem fontes causadoras de insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas (GIL, 2011).

De qualquer maneira, “apesar de todas as críticas, a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada e poucos são os gestores que não conhecem suas recomendações” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 202).

2.3.6 O modelo comportamental de motivação

O modelo comportamental de motivação, fundamentado por Skinner (1998), surgiu como consequência das dificuldades que os modelos de Maslow e Herzberg apresentaram em relação à sua aplicação prática. A principal dificuldade percebida nesses métodos refere-se à questão de as necessidades não poderem ser diretamente observadas, ou seja, é difícil mediar as necessidades de estima de um trabalhador (GIL, 2011).

Esse modelo enfatiza a importância das variáveis externas, baseando-se na premissa que o comportamento humano surge das consequências, o que torna possível influenciar o comportamento das pessoas na organização, sendo que tende-

se a repetir o comportamento, cuja consequência mostra-se favorável (GIL, 2011). Essa teoria “ignora as condições internas do indivíduo e concentra-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 211).

Skinner acreditava que as recompensas ou reforços afetam o comportamento, possuindo como princípio a lei do efeito. De acordo com a lei do efeito, a probabilidade de ocorrência de determinado comportamento aumenta se houver uma recompensa (reforço positivo), já em casos de punição, a probabilidade de ocorrência de determinado comportamento diminui (COSTA, 2007). Dessa maneira, Robbins, Judge e Sobral (2010) complementam que o reforço fortalece um comportamento, aumentando a possibilidade de que o mesmo seja repetido.

O conceito apresentado por Skinner é muito importante no ambiente de trabalho como instrumento de gerenciamento, uma vez que as pessoas têm necessidades e procuram satisfazê-las. Graças ao modelo skinneriano, as organizações podem suprir os reforços positivos necessários para que as pessoas apresentem comportamentos desejados, ao mesmo tempo em que podem inibir determinados comportamentos indesejados, não recompensando o que não lhe interessa (MARRAS, 2011).

2.3.7 Teoria da determinação de metas de Locke

A teoria da determinação de metas foi criada por Edwin Locke, no final dos anos de 1960, afirmando que o desejo de trabalhar em direção a uma meta é uma grande fonte de motivação (VIEIRA et al, 2011).

De acordo com a referida teoria, as metas variam em conteúdo e intensidade. Em relação ao conteúdo, podem se fáceis ou difíceis, específicas ou gerais e simples ou complexas. Já quanto à intensidade variam conforme a percepção da importância do comprometimento com a meta (GONDIM; SILVA, 2004).

Gondim e Silva (2004) afirmam que, em termos de conteúdo, as metas bem especificadas se constituem em verdadeiros motivadores do comportamento das pessoas na organização. Dessa maneira, não basta solicitar a alguém que dê o melhor de si, isso é inespecífico, sendo necessário, além do estabelecimento de metas claras e atingíveis, que as pessoas as valorizem, as percebendo como desafiadoras. Vieira et al (2011) complementam que

Os estudos de Locke concluíram que metas específicas melhoram o desempenho, sendo que metas difíceis, quando aceitas pelas pessoas, resultam em desempenho mais elevado do que metas fáceis [...]. A pesquisa mostra que se fatores como habilidade e aceitação das metas são mantidos constantes, pode-se afirmar que quanto mais difícil for a meta, maior será o nível de desempenho. Contudo, é lógico supor que metas mais fáceis são mais prováveis de serem aceitas. Entretanto, uma vez que um indivíduo aceita uma tarefa difícil, ele empregará um alto nível de esforço até esta ser realizada, diminuída ou abandonada. Assim, pode-se dizer que metas mais difíceis conduzem a um melhor desempenho, porém se as metas são muito difíceis ou impossíveis, a sua relação com o desempenho não se mantém (VIEIRA et al, 2011, p.15).

De acordo com essa teoria, os colaboradores desempenham com mais eficácia as atividades quando recebem *feedback* de seus chefes, pois com isso conseguem verificar as discrepâncias entre o que foi feito e o que deve ser melhorado (DIFINI, 2002).

Assim, a definição de metas e objetivos influenciam significativamente na motivação, pois se constituem em referências claras, possibilitando ao indivíduo realizar cognitivamente uma antecipação dos resultados futuros almejados (GONDIM; SILVA, 2004).

2.3.8 Teoria da Equidade

A teoria da Equidade resultou do trabalho independente de vários estudiosos, incluindo formulações sobre dissonância cognitiva (Festinger, 1960) e reflexões sobre equidade e iniquidade desenvolvidas por Adams (1975) (CASADO, 2002).

De acordo com essa teoria as pessoas fazem uma comparação entre seu trabalho e os resultados alcançados com o de outras, se sentindo mais satisfeitas e motivadas para o trabalho, à medida que percebam, ou não, a presença de justiça e de igualdade nas relações de trabalho (VERGARA, 2012). A proporção de ganho pode ser comparada à de outra pessoa no grupo de trabalho ou a uma média percebida de um grupo. A iniquidade ocorre quando as proporções dos insumos/resultados estão desequilibradas, como quando uma pessoa com um alto nível de formação ou experiência recebe o mesmo salário que um empregado novo menos qualificado (VIEIRA et al, 2011). Assim, a satisfação no trabalho irá depender do equilíbrio entre o que o indivíduo recebe pelo que desempenha e o que o mesmo traz para o trabalho (FALLER, 2004).

Nesse sentido, padrões internos de equidade tornam-se fundamentais para promover a valorização, de modo a criar para os recursos humanos um ambiente de segurança e justiça (DUTRA, 2011).

Enquanto outras teorias se preocupam com o conteúdo do trabalho ou as necessidades individuais, essa considera percepção da equidade o estimulante do comportamento e o responsável pela satisfação, ou seja, se um indivíduo se sente menos recompensado quando se compara a outros, ele se sente insatisfeito, procurando formas alternativas de eliminar a iniquidade percebida (CASADO, 2002).

Robbins, Judge e Sobral (2010) apresentam algumas formas que as pessoas geralmente utilizam para reduzir ou eliminar as iniquidades sentidas, entre elas estão: não empregar tanto esforço, solicitar um aumento salarial, rever a percepção que possui dos outros, distorcer a percepção de si mesmo (convencer-se que trabalha mais que os demais), buscar outro ponto de referência, pedir demissão, entre outras.

Dessa maneira, o tema central dessa teoria motivacional é o grau de equidade e iniquidade percebido por determinado indivíduo no ambiente de trabalho (CASADO, 2002). Justiça e equidade podem ser subjetivas, e isso depende da percepção de cada pessoa, o que um indivíduo vê como injusto, outro vê como perfeitamente apropriado (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010). “Algumas pessoas são mais complacentes, enquanto outras são mais radicais na não aceitação de condições desiguais” (VIEIRA et al, 2011, p. 16).

É importante salientar que, embora a maioria das pesquisas relacionadas a essa teoria tenham como base a questão de remuneração, os colaboradores buscam equidade também em outras recompensas organizacionais, como por exemplo, cargos que proporcionem *status* e escritórios luxuosos (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.3.9 Teoria da Expectativa de Vroom

Em 1964, Victor Vroom desenvolveu uma teoria voltada particularmente para o ambiente de trabalho (CASADO, 2002). A teoria de expectativa ou da expectância, como também é chamada, tenta explicar os determinantes das atitudes e comportamentos das pessoas nas organizações (WAGNER; HOLLENBECK, 2009). Essa teoria “concebe a motivação como uma força de natureza emocional e

consciente, que é ativada no momento em que a pessoa é levada a escolher entre diversos planos de ação” (GONDIM; SILVA, 2011, p. 153).

Dessa maneira, há a sustentação de que a tendência de agir de determinado modo é dependente da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado, como o exemplo de um colaborador que se motiva a despender um esforço quando acredita que o mesmo trará uma boa avaliação de desempenho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). A atividade é considerada um recurso instrumental para se chegar a algum resultado (BERGAMINI, 1997).

Casado (2002) explica que Vroom, de modo a fortalecer seus pressupostos, apresenta os conceitos de valência, expectativa e força.

A valência refere-se a uma orientação afetiva em direção a resultados particulares (CASADO, 2002). É uma medida de atração que um resultado exerce sobre um indivíduo, sendo que os resultados podem ter valência positiva, negativa ou nula (WAGNER; HOLLENBECK, 2009). Os referidos autores acreditam que um resultado tem valência positiva quando determinada pessoa prefere alcançá-lo a não o alcançar. Já quando a pessoa prefere não alcançar determinado resultado diz-se que o resultado tem valência negativa. Enquanto que, quando há indiferença em alcançar ou não um resultado, atribui-se a esse resultado uma valência nula. Tanto os autores Casado (2002), quanto Wagner e Hollenbeck (2009) destacam a importância de não confundir os conceitos de valência e valor, sendo que o primeiro se refere a satisfação antecipada e o segundo a satisfação efetiva.

Concernente às expectativas, podem ser definidas como “convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 90). Pode ser explicada como uma crença de que determinado ato será seguido de um resultado particular, ou seja, uma associação entre ação e resultado da ação (CASADO, 2002).

Já o conceito de força, para Vroom, “é similar ao conceito de energia para a ação” (CASADO, 2002, p. 257).

Robbins, Judge e Sobral (2010), trazendo uma nova visão sobre teoria da expectativa, afirmam que a mesma enfoca três relações: relação esforço-desempenho, relação desempenho-recompensa e relação recompensa-metas pessoais. A primeira relação se constitui na probabilidade que um indivíduo percebe de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho. A segunda relação diz respeito ao grau que um indivíduo percebe de que determinado desempenho lhe trará

um resultado desejado. A última relação refere-se ao grau com que as recompensas organizacionais impactam nas necessidades individuais.

A teoria da expectativa vê as pessoas como seres pensantes que possuem desejos e que atuam com base no planejamento dos acontecimentos de sua vida, fazendo com que as ações possuam o esforço adequando de modo a proporcionar o alcance dos objetivos (CASADO, 2002).

Um dos atrativos da teoria de Vroom é o reconhecimento da importância das diversas necessidades das pessoas, admitindo que as pessoas possuem metas individuais, que divergem das metas organizacionais, mas que essas metas podem ser harmonizadas (LOPES; FILHO, 2004). Essa teoria ajuda a explicar por que no ambiente de trabalho, muitos colaboradores não se sentem motivados ou fazem o mínimo necessário para continuarem no emprego (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Os referidos autores descrevem que alguns críticos sugerem que ela tem uma aplicação limitada, e que é mais válida em casos em que a relação esforço-desempenho e desempenho-recompensa sejam percebidas claramente pelos indivíduos, o que não é comum.

Após a abordagem de algumas das teorias motivacionais existentes, apresenta-se a seguir uma explanação da motivação no serviço público.

2.4 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

É importante realizar estudos de motivação em organizações públicas, em virtude de que estas possuem particularidades não existentes da mesma maneira nas organizações privadas (DIFINI, 2002). Por essas especificidades, “faz-se necessário um estudo mais detalhado sobre o assunto, a fim de que se compreenda, de forma clara, como se dão as relações de trabalho na esfera pública” (VIEIRA et al, 2011, p. 3).

Ao longo dos anos, se observam inúmeros problemas no âmbito público, sendo que há uma excessiva influência do Estado na vida das pessoas, por meio da intervenção do mesmo como agente econômico, como regulador e como poder coercitivo. Os problemas que mais se destacam são em termos conjunturais e estruturais, como a incapacidade financeira para a realização de novos investimentos necessários, falta de efetividade organizacional, gerencial e estratégica da entidade

estatal, em razão, entre outros aspectos, da interferência política, vácuos tecnológicos e ameaça de sucateamento das instalações. Esses são, entre outros, alguns problemas que acabam gerando um clima organizacional de desmotivação, insatisfação e desânimo (VIEIRA et al, 2011).

As organizações públicas, em sua grande maioria, possuem carência de recursos humanos especializados, e ausência de políticas e práticas que promovam a manutenção e a motivação de seu quadro de colaboradores, sendo que há constantes cortes orçamentários, bem como atrasos no recebimento de recursos para investimento (DIFINI, 2002). Quando o trabalhador não se sente motivado por aquilo que faz, o emprego passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possa se sentir feliz fora dele (BERGAMINI, 1997).

Uma outra característica das organizações públicas, é que geralmente os dirigentes são escolhidos por critérios políticos, o que as vezes provoca uma escolha equivocada de perfil para os cargos (DIFINI, 2002). Deve ser considerado também que, muitas vezes há a permanência de pessoas por longos períodos na mesma função, executando a mesma tarefa, o que acaba gerando insatisfação (DIFINI, 2002).

Complementando as ideias dos autores acima, Faller (2004), a partir das análises realizadas dos fatores organizacionais que influenciam na motivação no trabalho dos servidores públicos, afirma que as pesquisas nessa área apontam geralmente para a falta de políticas públicas sérias para enfrentar o problema da falta de satisfação e motivação no trabalho, se pautando muitas vezes em princípios burocráticos da impessoalidade, do tecnicismo e do mecanicismo. Em suas pesquisas percebeu que os fatores como a realização do trabalho, o reconhecimento, gosto pelo trabalho, estabilidade, coleguismo e relacionamento com superiores são os que mais influenciam os servidores, contribuindo em relação a sua motivação. Já os fatores na organização, segundo sua pesquisa, que mais se relacionam à insatisfação, são as condições de trabalho, processos de comunicação, políticas salariais, burocracia e falta de reconhecimento profissional.

Em relação especificamente às universidades federais, um dos gargalos apontados pelo Ministério da Educação -MEC (BRASIL, 2012), é o baixo número de servidores técnico-administrativos. O MEC aponta que apesar da liberação de mais vagas para concursos e do aumento da contratação de servidores técnico-administrativos, sobretudo a partir de 2010, após a publicação do Decreto nº 7232/2010, que institui o Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo

(QRSTA), possibilitando a reposição automática das vagas ociosas por aposentadorias, óbitos, exonerações, entre outros, ainda há vagas não preenchidas. Ainda, de acordo com o MEC (BRASIL, 2012), esse decreto não teve como parâmetro de referência o ano de 2007, dessa forma, as vacâncias ocorridas de 2007 até a publicação do QRSTA em 2010 não tiveram reposição.

É importante destacar que os gestores universitários devem conseguir aliar ensino, pesquisa e extensão a uma administração qualificada. Esse desenvolvimento interno depende totalmente das pessoas na organização, e estas precisam ser valorizadas, cabendo aos gestores identificar as peculiaridades advindas das relações humanas existentes nas instituições de ensino superior, sendo que a grande dificuldade das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) ainda são as questões ligadas à remuneração, motivação, desenvolvimento e reconhecimento das pessoas (SOUZA; KOBIYAMA, 2010).

As universidades precisam desenvolver planos e programas de valorização dos docentes, técnicos e estudantes, reconhecendo suas ações, contribuindo para a motivação dos mesmos. Neste sentido, as IFES devem institucionalizar o reconhecimento em público de docentes, técnicos, estudantes, inclusive de pessoas da comunidade, que desenvolverem ações relevantes para a instituição, estimulando a dedicação das pessoas. Também não se pode esquecer de estimular a criatividade e a inovação permanente nesse tipo de instituição, deve haver incentivos às novas criações (SOUZA; KOBIYAMA, 2010).

Cabe salientar que, para trabalhar o capital humano de modo a maximizar o seu desempenho, é necessário que as pessoas estejam motivadas e satisfeitas com aquilo que fazem, pois só assim desenvolverão com melhor qualidade as suas atividades e perseguirão os seus objetivos com maior eficácia (GALHANAS, 2009).

Assim, o alcance dos objetivos organizacionais tem relação direta com o desempenho eficaz nos níveis individual, grupal e organizacional, o que é válido para as organizações públicas, em que desempenho precário de seus recursos humanos repercute em usuários insatisfeitos e serviços de baixa qualidade (GONDIM; SILVA, 2004).

Rodrigues, Neto e Filho (2014) destacam que no serviço público, o principal fator motivador no trabalho é a própria nobreza da missão do serviço público, e os gestores devem considerar isso.

Vieira et al (2011) ressaltam que as organizações devem ter cuidado com relação a utilização da aplicabilidade das teorias motivacionais na esfera pública, sempre tendo em mente as particularidades da gestão pública, podendo se valer das teorias motivacionais para melhorar o ambiente de trabalho e estimular as pessoas a trabalharem melhor, resguardando o aspecto intrínseco da motivação e os fatores condicionantes do ambiente de trabalho.

Tendo em vista que a motivação é um dos fatores que influencia significativamente os comportamentos do ser humano e que tem a capacidade de gerar bons resultados quando desenvolvida dentro das organizações, percebe-se então a necessidade de se questionar e avaliar o que o servidor público sente e espera das instituições em que trabalha em relação à motivação e propor as possíveis soluções para estas necessidades não satisfeitas e ainda para as situações desconfortáveis (COSTA; EVANGELISTA, 2008).

Diante do exposto, o tópico a seguir abordará as diversas bases jurídicas existentes que podem influenciar na motivação dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal da Fronteira Sul.

2.5 BASES JURÍDICAS

A Universidade Federal da Fronteira Sul- UFFS se submete a diversas legislações federais, entre elas, a Constituição, a lei nº 8.112 de 1990, Lei nº 8.666 de 1993, Decreto nº 1.171 de 1994, Decreto nº 1.590 de 1995 e Decreto nº 3.887 de 2001.

A Constituição Federal estabelece os princípios que devem nortear a administração pública. Esses princípios são a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios possuem, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas, sendo que manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1988).

A Constituição também traz os casos em que os servidores públicos estáveis possam perder o cargo, que pode ser em virtude de sentença judicial transitada em julgado, mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa e mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, assegurada ampla defesa (BRASIL, 1988).

A lei nº 8112 de 11 de dezembro de 1990 foi criada para estabelecer o regime jurídicos dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990).

A referida lei explicita que ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses. Esse período de 24 meses foi alterado para três anos de efetivo exercício (BRASIL, 1998), durante o qual a aptidão e capacidade do servidor serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Transcorrido esse prazo, com resultado de avaliação positiva, o servidor será considerado estável. Caso o servidor não seja aprovado em estágio probatório será exonerado, ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado. Vale destacar que servidor em estágio probatório poderá exercer quaisquer cargos de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação (BRASIL, 1990).

Em relação aos casos de remoção de servidores, existem três modalidades: de ofício, no interesse da administração; a pedido, a critério da administração e a pedido, para outra localidade, independente do interesse da administração (nesses casos para acompanhar conjuge ou companheiro/a, também servidor público, que foi deslocado no interesse da administração, em casos de acompanhamento de conjuge, companheiro ou dependente por motivo de saúde ou pelo motivo de processo seletivo promovido). Já no que diz respeito à redistribuição, que consiste no deslocamento de cargo de provimento efetivo, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, pode ocorrer, desde que observados os preceitos do interesse da administração e equivalência de vencimentos (BRASIL, 1990).

A lei trata também (BRASIL, 1990) sobre os casos em que os servidores podem gozar de licenças, dos quais podem-se citar, licença por motivo de doença em pessoa da família, por motivo de afastamento de cônjuge ou companheiro, para serviço militar, para atividade política, para capacitação (a cada quinquênio de efetivo exercício, o

servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional), para tratar de interesses particulares e para o desempenho de mandato classista.

Além das licenças, existem os casos de afastamentos, que são os seguintes: afastamento para servir outro Órgão ou Entidade, para exercício de mandato eletivo, para estudo ou missão no Exterior e para participação em Programa *Stricto Sensu* no país (BRASIL, 1990).

No que diz respeito às concessões, o servidor poderá se ausentar do serviço, sem qualquer prejuízo por um dia para doação de sangue, pelo período comprovadamente necessário para alistamento ou recadastramento eleitoral, limitado, em qualquer caso, a dois dias e por oito dias em razão de casamento ou falecimento de cônjuge, companheiro, pais, madrasta, padrasto, filhos, enteados, menor sob guarda ou tutela e irmãos. É importante destacar que ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade de horários entre os estudos e o da repartição, será concedido horário especial, caso em que será exigida compensação de horário, a não ser que o estudante seja portador de alguma deficiência (BRASIL, 1990).

Além dos afastamentos e licenças que um servidor público pode usufruir, a aposentadoria, auxílio-natalidade, salário-família, licença para tratamento de saúde, licença à gestante, adotante e licença-paternidade, licença por acidente em serviço, pensão, auxílio-funeral, auxílio-reclusão e assistência à saúde também são benefícios do servidor público (BRASIL, 1990).

É importante abordar a Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências (BRASIL, 1993).

Nesse sentido, as obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação (BRASIL, 1993).

Cabe destacar o Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, que aprova o Código de Ética do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, que trata essencialmente dos deveres e das vedações aos servidores públicos (BRASIL, 1994).

Entre os principais deveres dos servidores públicos, destacam-se: desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular; exercer as atribuições com rapidez, perfeição e rendimento; ser probo, reto, leal e justo; tratar cuidadosamente os usuários dos serviços, aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público; ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral; ser assíduo e frequente ao serviço; cumprir, de acordo com as normas do serviço e as instruções superiores, as tarefas de seu cargo ou função, tanto quanto possível, com critério, segurança e rapidez, mantendo tudo sempre em boa ordem, entre outros (BRASIL, 1994).

Em relação às vedações ao servidor público, podem ser citadas as seguintes: uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem; prejudicar a reputação de outros servidores ou de cidadãos; usar de artifícios para dificultar o exercício regular de direito por qualquer pessoa, causando-lhe dano moral ou material; permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público; desviar servidor público para atendimento a interesse particular; fazer uso de informações privilegiadas obtidas no âmbito interno de seu serviço, em benefício próprio, de parentes, de amigos ou de terceiros; dar o seu concurso a qualquer instituição que atente contra a moral, a honestidade ou a dignidade do ser humano, entre outras (BRASIL, 1994).

Quanto ao Decreto nº 1.590 de 10 de agosto de 1995, dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências (BRASIL, 1995).

Dessa maneira, a jornada de trabalho dos STAE's é regida pelo Decreto nº 1.590 (BRASIL, 1995) e em âmbito da UFFS pela Portaria 270/GR/UFFS/2010 (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2010). O referido Decreto regulamenta que a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal, é de oito horas diárias e que deve ser cumprida quarenta horas semanais de trabalho, ressalvados os casos de determinadas categorias funcionais e ambientes de trabalho contemplados pela legislação, sendo que em casos de serviços que exigirem

atividades contínuas de 24 horas, é facultada a adoção do regime de turno ininterrupto de revezamento.

Cabe abordar ainda o Decreto nº 3.887, de 16 de agosto de 2001, que regulamenta o art. 22 da Lei nº 8.460, de 17 de setembro de 1992, que dispõe sobre o auxílio-alimentação destinado aos servidores civis ativos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2001).

Com base nesse decreto, o auxílio-alimentação será concedido a todos os servidores civis ativos da Administração direta, autárquica e fundacional, desde que em efetivo exercício. Esse auxílio tem o objetivo de subsidiar as despesas com a refeição dos servidores, sendo-lhes pago diretamente, em pecúnia e em caráter indenizatório, na proporção dos dias trabalhados (BRASIL, 2001).

O referido decreto enfatiza que o auxílio-alimentação não poderá acumular com outros de espécie semelhante, tais como cesta básica ou vantagem pessoal originária de qualquer forma de auxílio ou benefício alimentação (BRASIL, 2001).

Nas Instituições Federais de Ensino, de acordo com Souza e Kobiyama (2010), a política de gestão de pessoas é fundamentada pela Lei nº 11.091/05, que diz respeito ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e pelo Decreto nº 5.825/06, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

A lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências (BRASIL, 2005).

O Plano de Carreira está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação (A, B, C, D e E), com 4 (quatro) níveis de capacitação cada, sendo que o ingresso far-se-á no padrão inicial do 1º (primeiro) nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a escolaridade e experiência estabelecidas (BRASIL, 2005).

A Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses. Já a Progressão por Mérito Profissional é a mudança

para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação. É importante salientar que o desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, por meio desses dois tipos de progressão (BRASIL, 2005).

A referida lei, juntamente com a lei nº 12.772/2012, também tratam do Incentivo à Qualificação, ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, como pode ser observado no quadro que segue:

Quadro 1 - Percentuais de incentivo à Qualificação

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo MEC)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização- carga Horária igual ou superior a 360 h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: extraído de Brasil (2012a).

Nota: adaptado pela autora.

No âmbito da UFFS, tendo em vista a Lei nº 11.091 de 2005, publicou-se a Portaria 098/GR/UFFS/2010, que regulamenta a concessão dos percentuais de Incentivo à Qualificação aos Servidores Técnico-administrativos da UFFS. Assim, a remuneração dos servidores Técnico-administrativos em Educação, será composta do vencimento básico, correspondente ao valor estabelecido para o padrão de vencimento do nível de classificação e nível de capacitação ocupados pelo servidor, acrescido dos incentivos previstos nesta Lei e das demais vantagens pecuniárias estabelecidas em lei (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2010a).

O decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006 estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, que foi instituído pela Lei nº 11.091/05 (BRASIL, 2006).

O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação é vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada instituição, devendo contemplar o dimensionamento das

necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição, Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e Programa de Avaliação de Desempenho. A unidade de gestão de pessoas deverá assumir o gerenciamento dos programas vinculados ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2006).

Souza e Kobiyama (2010, p.3) afirmam que “apesar de apresentar alguns avanços, tal política ainda não atende as necessidades das IFES”.

A UFFS, de modo a atender o decreto nº 5.825/2006 e demais legislações que abordam o tema, criou o Programa de Capacitação (PCA), que é promovido com vigência trienal. O primeiro PCA foi lançado em 2011, cobrindo o período de 2011 a 2013, sendo que foi desenhado para atender as necessidades de formação inicial. O PCA em vigência atualmente é o de 2014-2016, e continua seguindo a mesma linha do primeiro, uma vez que a Universidade ainda está em fase de expansão, com a perspectiva de novos Campi e entrada de novos servidores, sendo que foi trabalhado, de forma a ser composto por três Programas Anuais de Capacitação (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2014).

As diretrizes do PCA vigente são as seguintes: eixos de desenvolvimento; alinhamento às necessidades institucionais, atendimento ao maior número de demandas; qualidade; gerir o orçamento de modo a cumpri-lo em conformidade com o programa; organização e controle dos processos; geração de aderência pelos servidores; oferta de cursos na modalidade à distância; capacitação como elemento de captação de talentos; melhoramento das relações de trabalho; incentivo à ações de desenvolvimento (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2014).

A sistematização do referido Programa apresenta as linhas de desenvolvimento, que são a iniciação ao serviço público, Formação Geral, Educação Formal, Gestão, Inter-relação entre Ambientes e Específica. Cada linha é dividida em diversas áreas relacionadas.

O Plano de Educação Formal para os servidores Técnico-Administrativos da UFFS (PLEDUCA) é um instrumento que compõe o Programa de Capacitação, e tem a finalidade de estabelecer diretrizes e prioridades com a capacitação na linha de desenvolvimento em educação formal. A partir dele há concessão de horas às situações em que o técnico-administrativo dedica parte da carga horária semanal com

as atribuições regulares do cargo e parte do tempo com capacitação na linha de educação formal (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2014a).

Em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho, em âmbito da UFFS, foi publicada a Portaria Nº 347/GR/UFFS/2010, que estabelece as normas para a avaliação de desempenho dos técnico-administrativos em Estágio Probatório (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2010b).

A avaliação de desempenho observará os critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Essa avaliação será realizada por Comissão de Avaliação, que solicita às chefias um relatório sobre o desempenho do servidor técnico-administrativo, ficando garantido o conhecimento do processo pelo servidor, que assinará a ciência nos processos de avaliação (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2010b).

Após esta explanação, a seção seguinte consiste nos procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo.

3 MÉTODO

O método nas pesquisas representa o caminho, a definição do que fazer e as etapas que devem ser atingidas para se alcançar os objetivos pretendidos (DMITRUK; GALLON, 2012).

Dessa maneira, neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram empregados no desenvolvimento deste estudo, de modo a possibilitar o alcance dos resultados pretendidos. A seguir são abordadas a caracterização da pesquisa, as unidades de análise e sujeitos de pesquisa, as técnicas utilizadas para a triangulação da coleta dos dados, bem como a forma de análise e interpretação dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Como as pesquisas se referem aos mais diversos objetos e perseguem objetivos muito diferentes, é natural que se busque classificá-las (GIL, 2010).

No presente trabalho, quanto a sua natureza a pesquisa é caracterizada como aplicada. A pesquisa aplicada se constitui em um tipo de pesquisa motivada pela necessidade de resolução de problemas concretos (YATES, 1959, apud MATTAR, 2011). É voltada “à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica” (GIL, 2010, p. 27).

A abordagem do problema desta pesquisa é qualitativa, pois buscou-se analisar de maneira aprofundada a questão motivacional dos servidores Técnico-Administrativos, buscando descrever como a instituição pode desenvolver melhorias na motivação, observando tanto a percepção dos Técnico-Administrativos quanto da Equipe Diretiva do *Campus*. A pesquisa qualitativa pode ser definida como uma pesquisa interpretativa, uma vez que o investigador mantém-se envolvido intensivamente com os participantes (CRESWEL, 2010). É caracterizada por buscar compreender com profundidade determinado tema (FLICK, 2009).

Para Virgillito (2010) a pesquisa qualitativa não se preocupa em transformar seus resultados em números, mas procura entender as associações que os pesquisados fazem entre suas ideias e o tema da pesquisa, sendo que são muito importantes quando se deseja conhecer mais a fundo determinado assunto.

O método qualitativo se justifica na presente pesquisa por buscar entender uma determinada situação da qual se dispõe de pouca informação e que não busca utilizar métodos estatísticos para coleta e análise dos dados, mesmo que tais elementos possam ser utilizados em caráter complementar.

Nesse sentido, destaca-se ainda que em relação aos objetivos, a presente investigação tem caráter descritivo. A pesquisa é descritiva, pois “busca descrever uma realidade” (APPOLINÁRIO, 2012, p. 62). Esse tipo de pesquisa possui o objetivo de descrever características de determinada população ou de identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2010).

Já quanto aos procedimentos técnicos este estudo utilizou a pesquisa bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

Assim, o desenvolvimento deste trabalho se inicia por meio da pesquisa bibliográfica acerca do tema motivação no trabalho. A pesquisa bibliográfica possui como propósito colocar o pesquisador a par de tudo o que foi escrito sobre determinado tema, sendo que abrange toda a biografia já tornada pública, desde materiais cartográficos (livros, revistas, monografias, entre outros) até meios de comunicação oral (rádio, televisão, entre outros) (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O estudo também se baseou na pesquisa documental, que segundo Vergara (2009), é realizada em documentos conservados em organizações públicas ou privadas, ou com indivíduos, buscando registros, regulações, circulares, comunicações informais, filmagens, fotografias, diários, cartas pessoais entre outros arquivos.

Utilizou-se a pesquisa de campo, que é aplicada quando se busca respostas a determinado problema, ou descobrir novos fenômenos ou relações entre eles (VERGARA, 2009).

A pesquisa pode ser classificada igualmente como estudo de caso, que “é caracterizado por ser um estudo intensivo de um caso particular ou de vários casos para avaliar e tomar decisões ou propor uma ação de intervenção” (DMITRUK; GALLON, 2012, p. 187). Virgillito (2010, p. 89) complementa que “o objeto do estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação”. Ainda cabe lembrar que o estudo de caso permite o desenvolvimento de um conhecimento amplo e detalhado sobre o que está em análise, o que poderia não ocorrer quando utilizado outro tipo de pesquisa (GIL, 2010).

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA

Nesta pesquisa, foi analisada a questão motivacional dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul- *Campus* Chapecó.

Como o foco do estudo foi a totalidade dos STAE's do *Campus* Chapecó, esse estudo caracteriza-se como censitário. De acordo com Oliveira (2011) o censo envolve a enumeração completa dos elementos de uma população, é uma contagem de todos os elementos de uma população e/ou uma determinação de suas características. Para Aaker, Kumar e Day (2001), em um estudo censitário, todos os elementos que fazem parte da população são alvos da pesquisa.

É importante destacar que, como a presente pesquisa se utiliza de vários métodos de coleta de dados, em relação aos questionários aplicados, pesquisa documental e observação procurou-se atingir a totalidade da população do ambiente de estudo. Já quanto a entrevista, foi realizada com a Diretora do *Campus* Chapecó, Lísia Regina Ferreira Michels, para avaliar sua percepção em relação aos fatores motivacionais dos servidores Técnico-Administrativos em Educação do *Campus*.

3.3 COLETA DOS DADOS

A definição das técnicas de coleta de dados deve estar claramente explícita num trabalho científico, de modo que permita a verificação do caminho que foi seguido (DMITRUK; GALLON, 2012). Neste trabalho optou-se pela utilização da triangulação, por meio de questionários, pesquisa documental, observação e entrevista semiestruturada.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), existem inúmeros instrumentos para a coleta de dados, que irão variar de acordo com a pesquisa. Nesta foram utilizadas fontes secundárias e primárias. Mattar (2011, p. 146) explica dados secundários como “os dados obtidos junto à empresa para a qual está sendo realizada a pesquisa [...]”, estes dados foram obtidos por meio de legislações, no próprio *site* da instituição, documentos institucionais e públicos e por meio de informações disponibilizadas pela instituição. Os dados primários “são aqueles [...] com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, 2011, p. 159),

esses foram obtidos através da utilização dos questionários, observações e entrevista semiestruturada.

A triangulação, utilizada nesse estudo, possui o objetivo de revelar a maior diversidade de dados possíveis, aumentando desse modo a aproximação ao objeto, à medida que os campos são explorados (FLICK, 2009). A utilização de várias fontes na coleta de dados é uma necessidade e um ponto forte muito importante para pesquisas que envolvem estudos de caso principalmente, pois permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação (OLIVEIRA, 2011).

Em relação ao questionário, Appolinário (2012) o define como um instrumento de coleta de dados com perguntas ordenadas, que são respondidas pelo pesquisado sem a presença do pesquisador. As perguntas podem ser abertas, fechadas e de múltipla escolha (DMITRUK; GALLON, 2012).

Nesta pesquisa foram utilizados dois questionários, sendo que para ambos foi realizado pré-teste com o setor Assessoria de Gestão de Pessoas do *Campus* Chapecó, estas visaram identificar e eliminar defeitos existentes no roteiro proposto (TEIXEIRA; ZAMBERLAN; RASIA, 2009). O primeiro questionário, com perguntas abertas, possuiu o propósito de contemplar o primeiro objetivo específico, que é o de identificar os fatores motivacionais, podendo ser observado no Apêndice A. Já o questionário utilizado em seguida, com questões de múltipla escolha, constante no Apêndice B, teve a intenção de contemplar o segundo e terceiro objetivos específicos, que são, respectivamente, verificar, dentre os fatores motivacionais identificados, os que exercem maior influência, e identificar os fatores desmotivadores. Para que o mesmo atendesse seu propósito, foi elaborado e aplicado após a análise do primeiro questionário, tomando como base os resultados do primeiro questionário na elaboração do segundo.

Por mais que a presente pesquisa seja de cunho qualitativo, o segundo questionário aplicado, de natureza quantitativa e complementar, veio a agregar com maiores informações, proporcionando a verificação da importância que os servidores atribuem a cada fator motivacional e qual a motivação percebida em relação a esses fatores.

Referente ao quesito importância, o referido questionário permitiu a atribuição de importância de 1 a 5 (1-sem importância, 2-alguma importância, 3-importante, 4-muito importante e 5-extremamente importante) e quanto à motivação, também foi utilizado pesos de 1 a 5 (1-muito desmotivado, 2-desmotivado, 3-indiferente/neutro, 4-

motivado e 5-muito motivado). Após tabulados os dados obtidos, calculou-se o grau de importância e o grau de motivação, com a utilização do programa Microsoft Excel.

Os cálculos do grau de importância e grau de motivação foram realizados com média ponderada, considerando os pesos propostos de 1 a 5 e as frequências das respostas.

Quanto à observação, se constitui em perceber atividades e os inter-relacionamentos dos indivíduos no ambiente estudado através dos cinco sentidos do pesquisador (ANGROSINO, 2009). A observação não estruturada é conhecida como espontânea, informal e ocasional, embora com um propósito (VERGARA, 2009). A observação participante consiste na participação real do pesquisador ao grupo, se incorporando e participando das atividades do mesmo, sendo importante destacar que esse tipo de observador enfrenta grandes dificuldades para manter a objetividade, pelo fato de influenciar e ser influenciado pelo grupo (antipatias, simpatias pessoais) (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Dessa maneira, esse estudo utilizou-se da observação não estruturada, e quanto à participação do observador participante, já que a pesquisadora também é servidora no ambiente de pesquisa.

Já a entrevista, é definida como uma técnica de coleta de dados em que o pesquisado, diante do pesquisador, responde a diversas perguntas (DMITRUK; GALLON, 2012).

A entrevista semiestruturada, último instrumento utilizado para a coleta de dados desta pesquisa, cujas questões estão contidas no Apêndice C, apresenta tanto vantagens, como limitações. Como vantagens pode-se citar flexibilidade, oportunidade de avaliar ações e condutas do entrevistado, obtenção de dados não encontrados em fontes documentais, informações mais precisas, entre outras. Em relação às limitações se destacam a possibilidade de o entrevistado ser influenciado pelo entrevistador, incorreta interpretação das perguntas, pouca disposição do entrevistado de fornecer informações e a ocupação de muito tempo (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Foi utilizada a entrevista semiestruturada, aplicada individualmente a Diretora do *Campus* Chapecó, em 03/05/2016, através da utilização de um roteiro focalizado, combinando perguntas de forma que a participante pudesse relatar seus pensamentos e reflexões, sendo possível inclusões, exclusões, ou explicações ao entrevistado (VERGARA, 2009). Antes da realização da entrevista, a entrevistada foi informada a

respeito da percepção dos STAE's, em relação aos fatores motivacionais, para que a partir daí a mesma pudesse abordar a sua percepção quanto aos referidos fatores.

Com o intuito de tornar claro como se deu o processo de coleta de dados, apresenta-se o quadro a seguir:

Quadro 2- Processo de Coleta de Dados

Objetivo	Instrumento (s)	Operacionalização
<p>Identificar os fatores que motivam ou que deveriam motivar os servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul-<i>Campus</i> Chapecó.</p>	<p>Questionário 1 (Apêndice A).</p>	<p>Foi realizada a distribuição dos questionários em cada setor do <i>Campus</i> no dia 11/03/2016, explicando sua finalidade, solicitando sua entrega até a data 15/03/2016. De modo a obter maiores retornos dos questionários, a acadêmica também realizou contatos telefônicos com os STAE's, solicitando a gentileza da colaboração com a pesquisa. O retorno obtido foi de 44 questionários, o equivalente a 56% dos STAE's. Após a tabulação dos dados obtidos, realizou-se a categorização dos fatores mais lembrados pelos respondentes.</p>
<p>Verificar, dentre os fatores motivacionais identificados, os que exercem maior influência sobre os servidores.</p>	<p>-Questionário 2 (Apêndice B); -Questionário 1 (Apêndice A); -Observação; -Dados secundários (documentos).</p>	<p>Realizou-se o encaminhamento do questionário 2 via <i>google docs</i> para o <i>e-mail</i> de todos os STAE's do <i>Campus</i> no dia 07/04/2016, solicitando sua entrega até 14/04/2016. O retorno obtido foi de 52 questionários, ou seja, 67% dos servidores participaram da pesquisa. Os dados obtidos com o questionário 1, as observações e dados documentais auxiliaram no momento da análise.</p>

<p>Identificar os fatores que desmotivam os servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul- <i>Campus</i> Chapecó.</p>	<p>-Questionário 2 (Apêndice B); -Questionário 1 (Apêndice A); - Observação; -Dados secundários (documentos).</p>	<p>A partir da verificação de quais fatores apresentaram grau de motivação inferior a 3, sendo que os dados obtidos com o questionário 1, as observações e os dados documentais auxiliaram no momento da análise.</p>
<p>Classificar, dentre os fatores motivacionais relevantes, os que são específicos da UFFS <i>Campus</i> Chapecó e os que independem deste.</p>	<p>-Entrevista (Apêndice C); -Dados secundários (legislações).</p>	<p>Através das sugestões dadas pela Direção do <i>Campus</i> no decorrer da entrevista, realizada no dia 03/05/2016, sobre os itens que podem ser passíveis de ação do <i>Campus</i> e os itens que dependem da UFFS, de um ponto de vista institucional, e também por meio da verificação das legislações que abordam alguns dos fatores.</p>
<p>Analisar, em relação aos fatores motivacionais, as diferentes concepções dos Técnico-Administrativos em Educação e da Equipe Diretiva.</p>	<p>-Questionário 1 (Apêndice A); -Questionário 2 (Apêndice B); -Entrevista (Apêndice C); -Dados documentais; -Observação.</p>	<p>A partir dos dados obtidos por diversos métodos de coleta de dados foi possível analisar os pontos convergentes e divergentes entre os STAE's e a Direção.</p>
<p>Propor sugestões que visem promover uma maior motivação no trabalho, no âmbito da UFFS <i>Campus</i> Chapecó e da instituição como um todo.</p>	<p>Sugestões dadas pela acadêmica</p>	<p>A partir das demandas levantadas pelos servidores e a capacidade real da instituição.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2016).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Com a utilização das técnicas e ferramentas de pesquisa descritas anteriormente, pretendeu-se coletar os dados necessários ao desenvolvimento do estudo e organizá-los de forma a atender o problema de pesquisa e os objetivos.

Assim, uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, parte-se para a análise e interpretação dos dados (MARCONI; LAKATOS, 2010).

De acordo com Appolinário (2012), a análise de dados qualitativos possui o objetivo de compreender determinado fenômeno de modo mais intenso, interpretando e relacionando os dados coletados.

Existem diversas técnicas de organização e análise de dados na pesquisa qualitativa, sendo que a análise de conteúdo é uma destas possibilidades (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014).

Dessa maneira, o presente estudo se utilizará da análise de conteúdo, que consiste no desmembramento do texto em categorias, respaldando-se no fato de que é a melhor alternativa quando se busca entender valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos (FOSSÁ; SILVA, 2013). Esse método de análise possui como objetivo a busca de significados de matérias textuais, sejam eles artigos, transcrição de entrevistas realizadas, entre outras situações (*corpus*) (APPOLINÁRIO, 2012).

Para Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014, p.13), a análise de conteúdo se compõe de “procedimentos sistemáticos que proporcionam o levantamento de indicadores (quantitativos ou não) permitindo a realização de inferência de conhecimentos”. Afinal, a produção de inferências é a razão de ser de uma análise de conteúdo (CAMPOS, 2004).

Para ser empregada da melhor forma possível, a organização da análise de conteúdo envolve três fases: pré-análise, exploração do material e a análise e interpretação dos resultados (ZANELLA, 2007).

A pré-análise, de acordo com Fossá e Silva (2013), contempla uma leitura geral do *corpus* a ser analisado (de entrevistas, documentos, questionários, entre outros), sendo que dessa leitura emergem as categorias de análise, que são palavras ou expressões, temas ou até mesmo acontecimentos (ZANELLA, 2007).

Na fase da exploração do material ou descrição analítica do conteúdo ocorre a codificação, classificação e categorização (ZANELLA, 2007). Roesch (2012) explica

que, em casos de haver um grande número de dados, pode-se estratificar as respostas, elaborando comparação entre grupos.

E por último realiza-se a inferência e interpretação dos dados (FOSSÁ; SILVA, 2013).

Assim, as categorias dessa pesquisa resultaram do processo de codificação das respostas do questionário 1 transcritas, uma vez que “perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos” (ROESCH, 2012, p. 169). Cada categoria constitui-se dos trechos selecionados das respostas dos respondentes e, também, considerando o respaldo do referencial teórico utilizado.

Após a abordagem dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, a seção seguinte apresenta os resultados e discussões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta etapa do estudo serão apresentados e analisados os dados coletados na pesquisa. Buscou-se mediante a triangulação, analisar, considerando a percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação e da Equipe Diretiva do *Campus* Chapecó, os fatores motivacionais.

Num primeiro momento serão apresentados alguns dados complementares em relação à instituição pesquisada e ao perfil dos STAE's, para posteriormente apresentar os dados e a análise sobre os aspectos motivacionais.

4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA INSTITUIÇÃO

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) é uma instituição de ensino superior pública, popular e de qualidade. Foi criada pela Lei Nº 12.029, de 15 de setembro de 2009, com sede no município de Chapecó, estado de Santa Catarina, situada na Mesorregião da Grande Fronteira Mercosul e entornos– é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2012).

Atualmente, está presente em 6 cidades: Chapecó (Santa Catarina); Cerro Largo, Erechim e Passo Fundo (Rio Grande do Sul); e Laranjeiras do Sul e Realeza (Paraná). Seu funcionamento é através do sistema multicampi, com a Reitoria localizada em Chapecó e direções em cada *Campus* (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2015).

Possui como missão assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul, a qualificação profissional e a inclusão social; desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão buscando a interação e a integração das cidades e estados que compõem a grande fronteira do Mercosul e seu entorno, além de promover o desenvolvimento regional integrado (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2012).

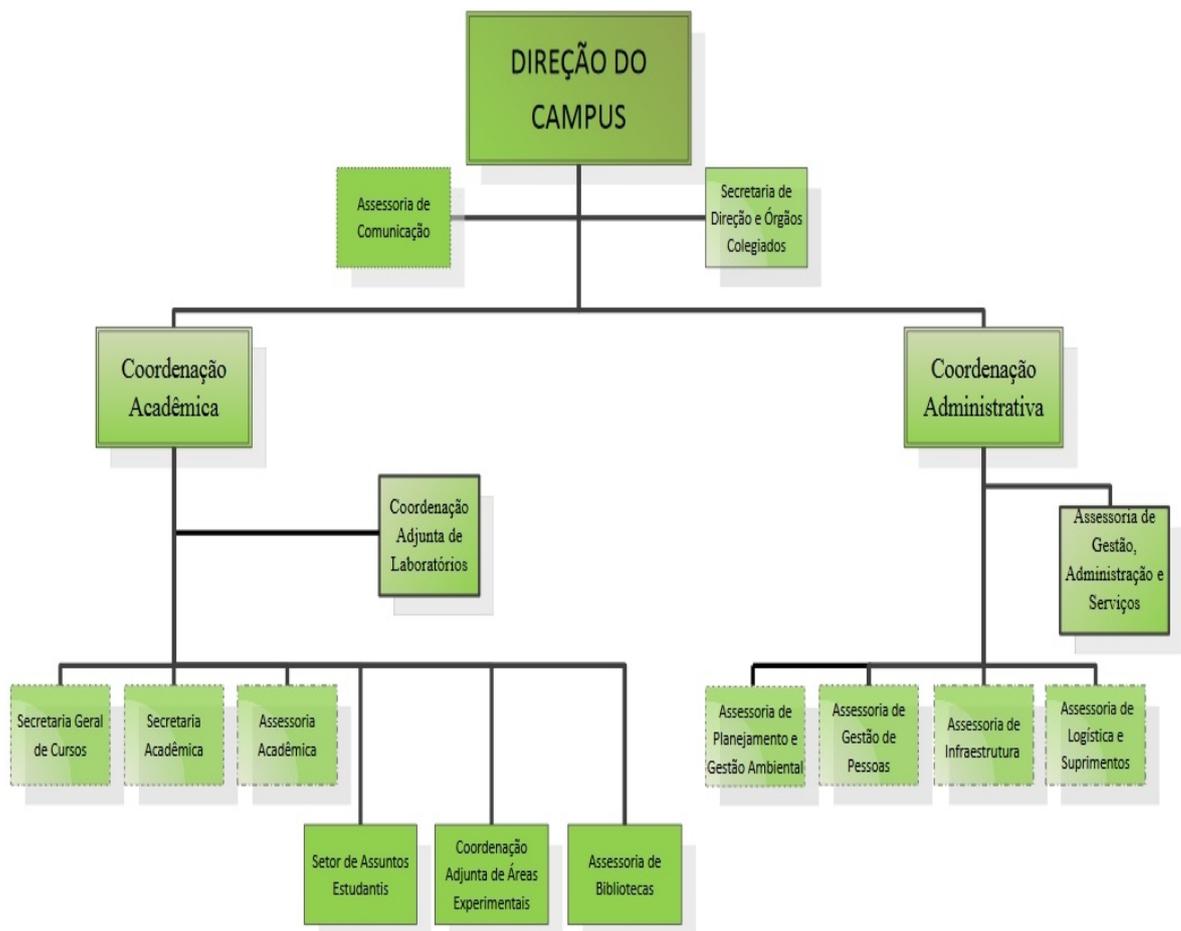
Proporcionar educação pública, gratuita e de qualidade, bem como assegurar o acesso e a permanência no Ensino Superior e integrar as atividades de ensino, pesquisa e extensão estão entre seus objetivos (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2012).

A UFFS é a primeira instituição que teve origem a partir de organização, ação e lutas de movimentos sociais e comunitários. Dessa maneira, a construção de sua identidade, bem como a definição de seus objetivos foram concebidos de modo a incentivar o desenvolvimento regional, promovendo o acesso à educação superior de qualidade, sempre levando em consideração o atendimento da demanda presente em seu entorno (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2013).

O *Campus Chapecó*, *campus* sede da instituição, tem organização administrativa e didático-científica próprias (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2015).

A seguir apresenta-se o organograma do *Campus Chapecó*.

Figura 3 - Organograma do *Campus Chapecó*



Fonte: extraído de Universidade Federal da Fronteira Sul (2013a).

De modo a compreender melhor os sujeitos de pesquisa, será apresentado no próximo tópico alguns dados sobre o perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação que atuam no *Campus* Chapecó.

4.1.1 O perfil do servidor Técnico-Administrativo em Educação do *Campus* Chapecó

De acordo com dados fornecidos pela instituição, referentes ao mês de abril de 2016, o *Campus* tem seu quadro de pessoal formado por docentes e Técnico-Administrativos em Educação (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2016).

Em relação ao seu quadro de servidores, o *Campus* Chapecó conta com um quadro de 338 servidores, sendo 225 docentes efetivos, 35 docentes substitutos e 78 STAE's, incluídos nesse número os servidores em gozo de afastamento ou licença (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2016).

Do total de 78 servidores Técnico-Administrativos em Educação, 54 (69%) estão lotados na Coordenação Acadêmica do *Campus*, 20 na Coordenação Administrativa e 04 na Direção (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2016).

Os cargos existentes atualmente no respectivo *Campus* dividem-se em cargos de nível D e de nível E, assim classificados de acordo com requisitos de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho das atribuições (BRASIL, 2005). De modo a facilitar o entendimento, elaborou-se o quadro a seguir, de modo a proporcionar o entendimento de quais cargos existentes no *Campus* são classificados como de nível D e quais cargos classificam-se como de nível E, bem como apresentar a quantidade de servidores ocupantes do respectivo cargo.

Quadro 3 - Nível de Classificação X Cargos

Nível de classificação	Cargo	Quantidade
	Assistente em Administração	40
	Técnico em Laboratório	6

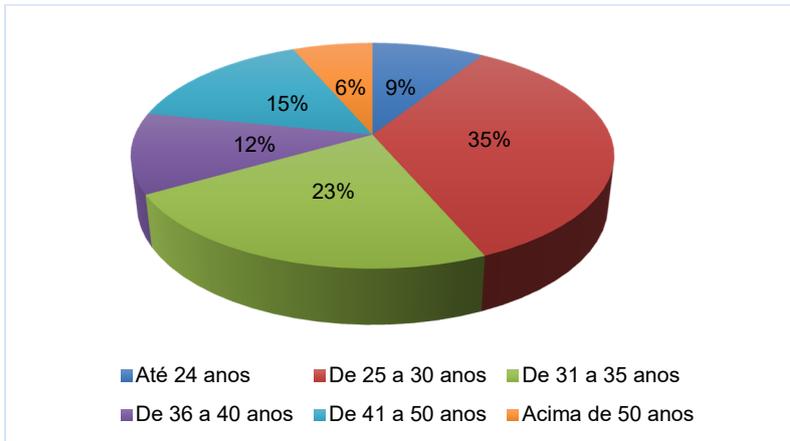
NÍVEL D	Tradutor e Intérprete de Linguagem dos Sinais	2
	Técnico em Tecnologia da Informação	2
	Técnico em Agropecuária	2
	Técnico em Enfermagem	1
NÍVEL E	Secretário Executivo	6
	Administrador	3
	Técnico em Assuntos Educacionais	3
	Pedagogo	2
	Bibliotecário-Documentalista	2
	Jornalista	2
	Assistente Social	2
	Nutricionista	1
	Enfermeiro	1
	Psicólogo	1
	Engenheiro – área Agronomia	1
	Tecnólogo em Química	1

Fonte: Universidade Federal da Fronteira Sul (2016).

Nota: elaborado pela autora.

Percebe-se, a partir da análise do quadro acima, que, em relação aos cargos classificados como de nível D, o cargo Assistente em Administração é o que predomina, uma vez que contempla 75% do total de servidores do respectivo nível. Já, quanto aos cargos de nível E, o cargo que predomina é o de Técnico em Assuntos Educacionais, com 6 servidores, o que equivale a 24% dos servidores pertencentes ao referido nível.

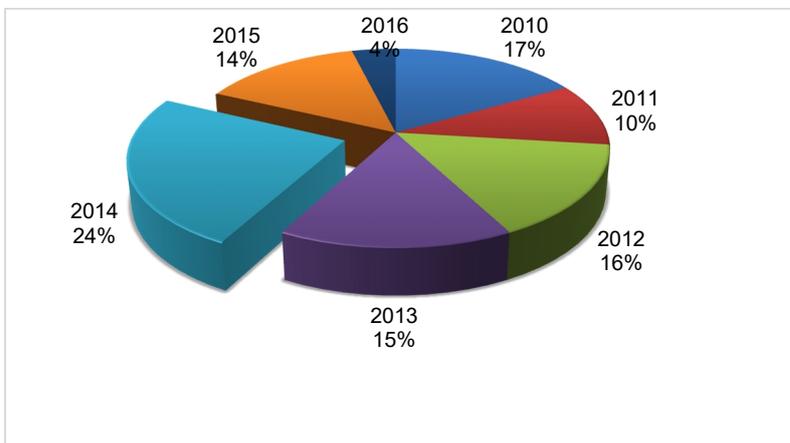
Cabe destacar que os STAE's do *Campus* Chapecó são na sua maioria do sexo feminino (55%), sendo que a faixa etária predominante é de 25 a 30 anos (35%), seguida da faixa etária de 31 a 35 anos (23%), havendo apenas 5 servidores que possuem idade superior a 50 anos, como pode ser observado no gráfico que segue.

Gráfico 1- Faixa etária dos STAE's do *Campus* Chapecó

Fonte: Universidade Federal da Fronteira Sul (2016).

Nota: elaborado pela autora.

Ainda, de acordo com dados da instituição, a maioria dos STAE's do *Campus* Chapecó ingressaram na instituição no ano de 2014 (24%). É importante destacar que 17% dos servidores estão há mais de 5 anos na UFFS, conforme pode ser verificado no gráfico abaixo.

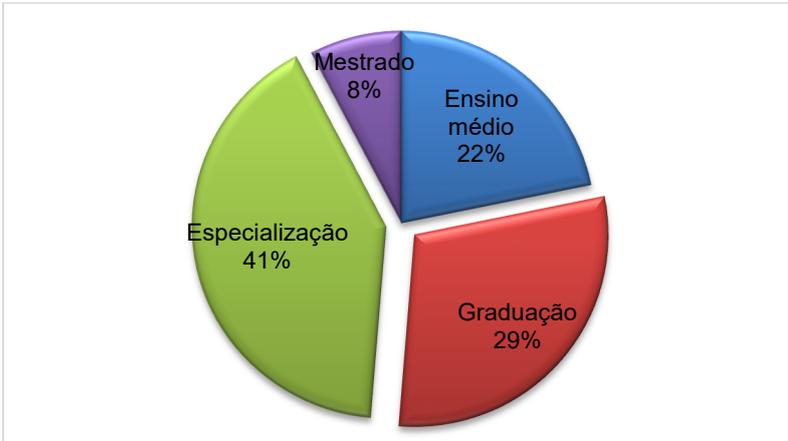
Gráfico 2- Ano de ingresso dos STAE's do *Campus* Chapecó

Fonte: Universidade Federal da Fronteira Sul (2016).

Nota: elaborado pela autora.

Para finalizar os dados relevantes sobre o perfil dos TAE's do *Campus* Chapecó, é importante observar as questões de escolaridade, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 3- Escolaridade dos STAE's do *Campus* Chapecó



Fonte: Universidade Federal da Fronteira Sul (2016).

Nota: elaborado pela autora.

Assim, a partir de dados obtidos, verificou-se que a maioria (41%) dos referidos servidores já possuem a titulação de especialista. Considerando que a maioria dos STAE's é ocupante de cargos de nível D, esse dado permite inferir que uma parcela significativa dos mesmos possui escolaridade superior à exigida para o desempenho de suas funções.

Após a explanação dos dados referentes ao perfil dos servidores Técnico-Administrativos, será abordada a relação dos fatores motivacionais identificados.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS

Os resultados da identificação dos fatores motivacionais, independente se presentes ou ausentes, serão apresentados de acordo com o método de categorização da análise de conteúdo, como já destacado no capítulo do método.

Desse modo, a partir da realização da análise de conteúdo das respostas dos questionários do tipo 1, apresenta-se no quadro que segue, os fatores motivacionais, a frequência com que foram citados nas respostas do questionário e o respectivo percentual de frequência. É importante destacar que, se somados todos os percentuais dos fatores motivacionais identificados, os mesmos superam 100%, o que ocorre em virtude de o instrumento de coleta de dados permitir ao mesmo sujeito de pesquisa citar mais de um fator motivacional.

Alguns fatores identificados, por terem sido citados com pouca frequência, mais especificamente, com frequência inferior a quatro, foram desconsiderados na presente

pesquisa. Assim, considerando os fatores mais lembrados pelos respondentes, foram definidas dezesseis categorias de fatores motivacionais, apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 4 - Identificação dos fatores motivacionais dos STAE's do *Campus Chapecó*

Fator Motivacional	Frequência	%
Estabilidade	24	54%
Remuneração	22	50%
Valorização profissional	20	45%
Preço praticado no Restaurante Universitário	17	39%
Relacionamento interpessoal	15	34%
Jornada de trabalho	14	32%
Espaços de alimentação, descanso e lazer	13	29%
Gosto pelo trabalho	13	29%
Crescimento profissional	11	25%
Fluxos de trabalho	8	18%
Capacitação	7	16%
Fazer parte da história da UFFS	7	16%
Benefícios	7	16%
Proximidade com a família	7	16%
Estudar na UFFS	6	14%
Política salarial da carreira	6	14%

Fonte: dados primários (2016).

De modo a facilitar o entendimento dos fatores motivacionais elencados, a seguir apresenta-se a explanação dos mesmos.

4.2.1 Estabilidade

A estabilidade, nesse contexto, refere-se à segurança no emprego público, após 36 meses de efetivo exercício (BRASIL, 1998).

A situação de segurança no emprego, gerada pela estabilidade no cargo, é valorizada pela maioria dos respondentes, pois como se pode observar no quadro 4 (identificação dos fatores motivacionais do STAE's do *Campus Chapecó*), foi o fator motivacional mais citado.

Pode-se verificar essa questão, na descrição do respondente 31, ao relatar que o motivo que o levou a prestar concurso para a UFFS foi a “visão geral de uma possível estabilidade, tanto financeira como empregatícia que um cargo público desperta”.

4.2.2 Remuneração

Nesta pesquisa, a remuneração corresponde ao vencimento básico percebido, acrescido de incentivos previstos em lei (BRASIL, 1990).

Para Dutra (2011) e Marras (2011), a remuneração também pode ser definida como a contrapartida econômica de um trabalho ou serviço realizado por determinado indivíduo.

De acordo com o respondente 4, há um “melhor salário oferecido, se comparado a iniciativa privada”. O respondente 12 concorda, como pode ser verificado na seguinte resposta “[...] observei a questão de [...] o salário estar acima do mercado em relação às empresas privadas”. Porém, para o respondente 27, ao ser questionado sobre o que o motiva a continuar a trabalhar na UFFS *Campus Chapecó*, afirma que é o “salário para sobreviver”, o que denota uma certa insatisfação com a remuneração percebida.

4.2.3 Valorização profissional

A partir das respostas obtidas através do questionário 1, a valorização profissional, nesse contexto, indica a participação efetiva nas tomadas de decisões, bem como o reconhecimento de que o trabalho realizado é diferenciado e valioso.

Desse modo, esse fator refere-se à quanto ocorre uma participação efetiva dos STAE's nas tomadas de decisões, bem como o reconhecimento do trabalho dos mesmos.

Para o respondente 6, atualmente no *Campus Chapecó*, precisa-se de “reconhecimento, por parte dos gestores, do trabalho e da importância dos TAE's na Universidade”.

O desejo de participar mais das tomadas de decisões também emerge, como pode ser verificado na resposta do respondente 8 “o servidor precisa ter mais autonomia, mais participação em toda e qualquer decisão. [...]Precisamos de apoio e sermos vistos não apenas como mão de obra sem voz ou vez”.

Também foram abordadas sensações de tratamento desiguais entre TAE's e docentes, questão levantada, dentre outros, pelo respondente 25, que alerta, em relação ao que precisa ser melhorado no *Campus* para aumentar a motivação dos servidores, “uma menor distinção entre os TAE's e os docentes, pois todos somos servidores da mesma instituição, porém parece, pela gestão, que nós TAE's somos inferiores”.

4.2.4 Preço praticado no Restaurante Universitário

Como o próprio nome do item já diz, esse item refere-se ao montante cobrado pela refeição oferecida no Restaurante Universitário, considerando que o preço praticado para o STAE é diferente do preço praticado para os alunos.

O Restaurante Universitário tem como data de início de funcionamento 19 de setembro de 2014, sendo que desde o ano de 2015 o número de refeições tem aumentado significativamente (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2015a).

O preço praticado até o final do ano de 2015 era de R\$ 2,50 para estudantes e R\$ 8,50 para servidores (técnicos-administrativos e docentes) e público em geral. A partir do início do ano de 2016, uma nova empresa venceu a licitação e passou a oferecer a alimentação no RU, sendo que houve um reajuste do valor das refeições para os servidores e público em geral, que passou a ser ofertada ao valor R\$ 13,40 (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2016a).

Em virtude disso, uma parcela significativa dos respondentes do questionário, como pode ser verificado no quadro 4 (identificação dos fatores motivacionais dos STAE's do *Campus* Chapecó), relataram sua indignação com o valor da refeição praticado no Restaurante Universitário, reivindicando um valor mais acessível e justo, como abordado pelo respondente 19, que descreveu que é necessário “acesso a alimentação de qualidade por um preço justo”.

4.2.5 Relacionamento Interpessoal

O relacionamento interpessoal, no contexto do presente estudo, denota o bom relacionamento entre os colegas de trabalho.

Na visão de Biehl (2010), os seres humanos são seres sociais em essência, buscando continuamente pertencer a determinado grupo.

De acordo com o respondente 24, ao citar as razões que o motivam a continuar a trabalhar no *Campus* Chapecó destaca, “o ambiente acolhedor e o bom convívio com os colegas de trabalho”.

“Motivo-me na convivência com os colegas, na possibilidade de juntos sermos fortes e contribuirmos para a construção de uma Universidade geradora e promotora de justiça social”, descreve o respondente 32”. Concordando com os demais, para o respondente 42 há um “ambiente e clima organizacional positivo”.

4.2.6 Jornada de trabalho

Esse fator motivacional corresponde ao período em que o servidor Técnico-Administrativo em Educação fica à disposição da Organização.

A jornada de trabalho dos STAE's, como já abordado no referencial teórico, é regida pelo Decreto nº 1.590 de 10 de agosto de 1995 (BRASIL, 1995) e pela Portaria nº 270/GR/UFFS/2010 (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2010), que dispõem que a jornada de trabalho dos servidores em questão é de oito horas diárias e quarenta horas semanais, ressalvados os casos de serviços que exigirem atividades contínuas de 24 horas.

Nota-se, através das respostas obtidas com o questionário 1, que há, por parte dos servidores Técnico-Administrativos, o desejo pela implantação da jornada de trabalho de 30 horas semanais, como pode ser verificado analisando na resposta do respondente 5, ao descrever que a implantação das 30 horas semanais no *Campus* Chapecó geraria mais produtividade e qualidade de vida. “[...] É preciso reduzir os turnos e transformá-los em incentivos implantando as 30 horas, melhorando assim a qualidade de vida do servidor”, salienta o respondente 8.

4.2.7 Espaços de alimentação, descanso e lazer

A partir dos dados obtido com a aplicação do questionário 1, esse fator pode ser definido como locais para convivência e lazer, onde o servidor possa realizar refeições e descansar nos períodos de intervalo.

De acordo com o respondente 1, é necessária a “criação de espaços adequados para alimentação, descanso e o mínimo de lazer e interação”.

Para o respondente 12, a estrutura do *Campus* deve ser melhorada, de modo a proporcionar um maior bem-estar ao servidor.

4.2.8 Gosto pelo trabalho

O gosto pelo trabalho é um dos fatores que aparecem na presente pesquisa. Assim, esse item indica a satisfação no trabalho gerada pelo “gostar do que faz”.

De acordo com Faller (2004) o fator trabalho em si, ao aparecer, confirma a importância de haver uma adequação do servidor às funções exercidas.

Para o respondente 9, ao ser questionado sobre o que o motiva a continuar trabalhando no *Campus* Chapecó, descreve “gosto do que faço e quero crescer com a Universidade”. Outra questão que emerge é a satisfação por atuar em funções, de acordo com a formação acadêmica, exercendo a profissão de escolha, como destacado pelo respondente 36.

Porém, de acordo com o respondente 29, é necessário alocar o servidor nos setores de acordo com as experiências do mesmo, ao abordar os aspectos que devem ser melhorados.

4.2.9 Crescimento profissional

No contexto desse estudo, a partir da análise das respostas obtidas através do questionário 1, o item crescimento profissional refere-se a possibilidade de crescer profissionalmente em virtude da tendência de expansão da UFFS nos próximos anos.

Para Marras (2011), a possibilidade de crescimento indica uma alavancagem dentro da estrutura institucional, em termos de cargo ou responsabilidades.

Como se pode perceber no quadro 4 (identificação dos fatores motivacionais do STAE's dos *Campus* Chapecó), a possibilidade de crescimento profissional tem

sido um fator citado de maneira significativa. Essa possibilidade se dá principalmente pelo fato de o *Campus* estar em constante crescimento e desenvolvimento, com forte tendência de aumento do número de campis e de cursos ofertados.

O respondente 16 destaca que “a Universidade é nova, está em construção e constante transformação, o que possibilita o desenvolvimento e crescimento [...] junto com a Universidade”. Concordando, o respondente 20 descreve que “atualmente há boas oportunidades de crescimento na instituição”.

4.2.10 Fluxos de trabalho

Esse item diz respeito aos procedimentos necessários para dar início/prosseguimento às atividades na instituição, definido dessa maneira a partir da interpretação da acadêmica em relação aos dados obtidos.

Como já abordado no referencial teórico, Max Weber acreditava que a burocracia nos fluxos de trabalho era o modo mais bem-sucedido da história da administração pública, caracterizada pela eficiência e rapidez nos processos, garantindo precisão, continuidade, disciplina, confiabilidade e aplicabilidade formal das tarefas. Porém, ela é comumente percebida como um aparelho que dificulta e atrasa as decisões no âmbito das organizações públicas, ou seja, é vista como um entrave pela lentidão do serviço público (JÚNIOR, 2010).

Para o respondente 24, é necessário “o amadurecimento em alguns processos/aspectos, os quais, virão com o tempo e auxiliarão na motivação e permanência dos servidores”. De acordo com o respondente 11, é preciso “diminuir a burocracia”, sendo importante a realização de uma pesquisa sobre a efetividade dos processos burocráticos existentes, descreveu o respondente 2.

4.2.11 Capacitação

Em relação ao fator motivacional capacitação, no contexto desse estudo, refere-se aos cursos e eventos que possuem o objetivo de preparar o STAE a lidar com as diversas situações derivadas das funções que exerce.

De acordo com Gil (2011), é preciso fornecer às pessoas formação básica para que modifiquem hábitos equivocados, desenvolvam novas atitudes e habilidades, de modo a tornarem-se melhores naquilo que fazem.

Observando as respostas do questionário 1, a capacitação aparece como um fator que deve ser melhorado para aumentar a motivação no trabalho.

Essa questão pode ser verificada em algumas descrições, como a do respondente 14, que destaca a necessidade de mais oportunidades de capacitação.

4.2.12 Fazer parte da história da UFFS

Auxiliar no desenvolvimento de uma universidade que é nova e que possui objetivos voltados ao desenvolvimento regional é o que traduz o significado desse fator motivacional, conceito definido a partir das respostas obtidas com o questionário 1.

Cabe destacar que a UFFS é a primeira instituição que teve origem a partir de lutas de movimentos sociais, e por isso seus objetivos são voltados para o incentivo ao desenvolvimento regional (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2013).

De acordo com o respondente 39, “estar envolvida com a formação, o desenvolvimento e a experiência da implantação de uma Universidade Pública federal em pleno século XXI”, é um fator que o motiva no trabalho. Isso também pode ser verificado com clareza no relato do respondente 31, ao descrever que “fazer parte da história dessa universidade soa aos meus ouvidos como um privilégio”.

4.2.13 Benefícios

Esse item corresponde, a partir da análise dos dados obtidos, às vantagens legais oferecidas na esfera pública, inexistentes ou ofertadas em menor grau na iniciativa privada.

Benefícios, na visão de Dessler (2003), caracterizam-se como pagamentos indiretos recebidos pelo colaborador por continuar a trabalhar na organização.

No âmbito da administração pública federal, além dos benefícios oferecidos pelo Plano de Seguridade Social (aposentadoria, auxílio-natalidade, salário-família, licença para tratamento de saúde, licença à gestante, a adotante e à paternidade, auxílio-funeral, entre outros), e das possibilidades de licenças e afastamentos explicitados na Lei nº 8.112 de 1990, são ofertados auxílios de saúde, creche e alimentação, o que proporciona uma maior satisfação aos STAE's.

Para o respondente 7 um dos motivos que o levaram a prestar concurso para a UFFS foi o oferecimento de auxílio alimentação e de saúde. O respondente 38 descreve que foram “as vantagens de remuneração e benefícios em comparação com o setor privado”.

De acordo com o respondente 29, o que o motiva a continuar a trabalhar no *Campus* Chapecó é o incentivo ao servidor que possui educação formal superior ao exigido para o cargo que é titular, benefício esse concedido para os STAE's, instituído pela lei 11.091 de 2005, já abordado com maiores detalhes na fundamentação teórica (Quadro 1 – Percentuais de Incentivo à Qualificação).

4.2.14 Proximidade com a família

A satisfação em residir próximo à família e amigos surge a partir da análise das respostas do questionário 1 como um fator motivacional.

A questão de residir próximo à família tem se destacado tanto como um fator que influenciou na decisão de prestar concurso para a UFFS, como um fator que motiva o servidor a permanecer no *Campus* Chapecó.

“Solicitei redistribuição pois atuava longe da família e sentimos a vontade de vir mais perto”, descreveu o respondente 8, ao citar os motivos que o levaram a ingressar na instituição e que o mantém motivado a trabalhar no *Campus*. Para o respondente 32, o que o motiva é ter vínculos familiares na região.

4.2.15 Estudar na UFFS

Refere-se a oportunidade de, ao mesmo tempo, ser estudante e STAE da UFFS.

A partir da análise das respostas do questionário 1 e do conhecimento da pesquisadora, por já atuar como servidora na Universidade, nota-se que a frequência de entrada de servidores que já são estudantes na Universidade tem aumentado nos últimos concursos.

De acordo com o relato do respondente 7, ao descrever os fatores que o motivam a permanecer no *Campus* Chapecó, cita “a proximidade com o local de estudo (pois trabalho e estudo na UFFS *Campus* Chapecó)”. Esse mesmo argumento

é utilizado também pelo respondente 42, ao descrever que é o “ambiente onde já estudo, facilitando o deslocamento”.

4.2.16 Política Salarial da Carreira

Essa questão é definida, de acordo com Marras (2011), como os parâmetros que fixam as condições, normas e procedimentos sobre a maneira de agir com relação à administração da remuneração.

Para o respondente 35, “de forma geral o Governo Federal deveria ter uma política decente de reposição do poder de compra do funcionalismo, não essa pouca vergonha que ocorre”. Na mesma linha de raciocínio, é preciso que haja “salário corrigido de acordo, pelo menos, com a inflação”, destaca o respondente 4.

Destaca-se que a política salarial na carreira na presente pesquisa, denota o não repasse dos índices inflacionários aos ocupantes da carreira de STAE's.

A seguir apresenta-se os fatores motivacionais que exercem maior influência aos servidores Técnico-Administrativos do *Campus* Chapecó.

4.3 FATORES MOTIVACIONAIS DE MAIOR INFLUÊNCIA

Dentre os objetivos específicos do presente trabalho, está o de verificar, dentre os fatores motivacionais identificados, os que exercem maior influência sobre os servidores.

Os índices de frequência de citações, observados no quadro 4 (identificação dos fatores motivacionais dos STAE's do *Campus* Chapecó), já se constituem em indicadores de importância dos fatores motivacionais identificados. Porém, de modo a atender esse objetivo com maior assertividade aplicou-se um questionário (questionário 2, Apêndice B) aos STAE's do *Campus* Chapecó, com o propósito de verificar a importância de cada um dos fatores já identificados, bem como o grau de motivação quanto ao atendimento dos mesmos no local de trabalho.

De modo a identificar os fatores motivacionais mais influentes para os servidores, foram considerados os fatores que, a partir dos resultados da aplicação do questionário 2 (Apêndice B), apresentaram um maior grau de importância. É importante lembrar que o cálculo, conforme descrito no capítulo do método, utiliza a média ponderada a partir da frequência de respostas e pesos atribuídos.

O quadro abaixo demonstra o grau de importância de cada um dos fatores motivacionais:

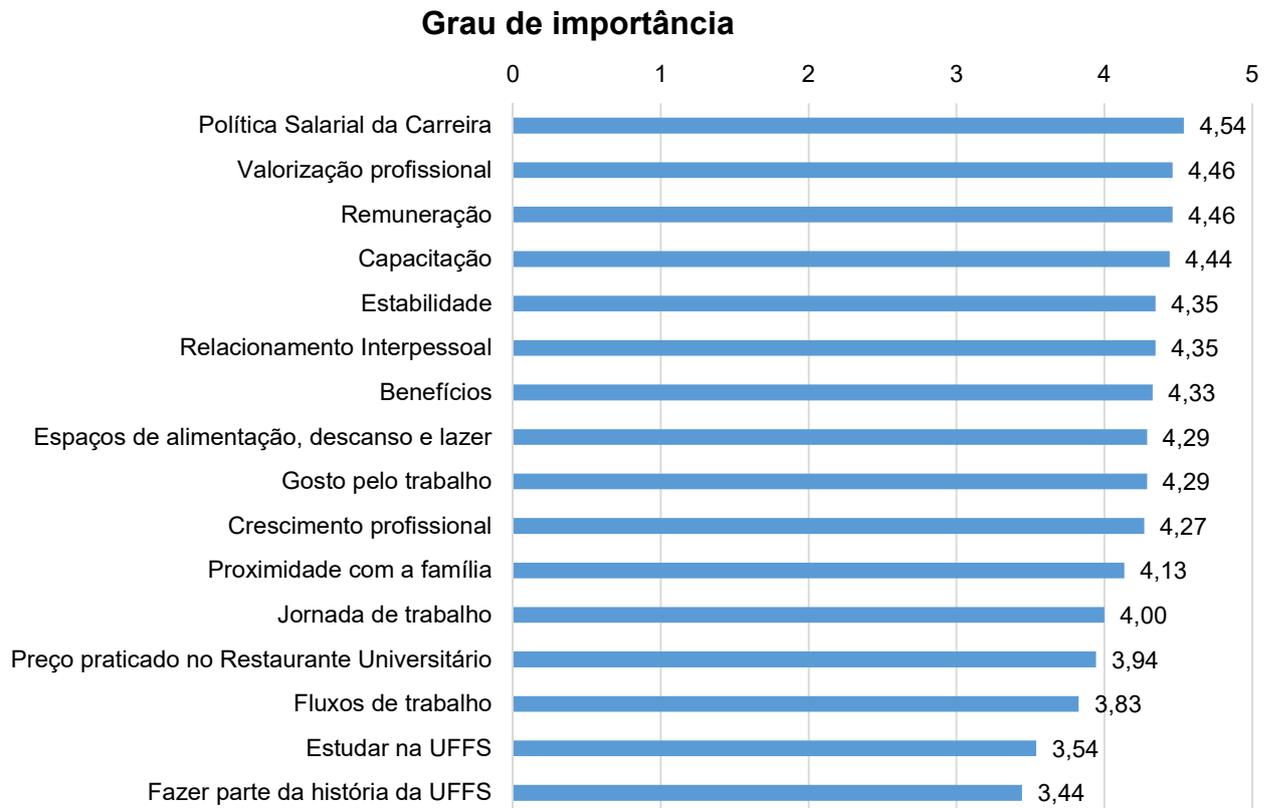
Quadro 5 - Grau de importância dos fatores motivacionais

Fator motivacional	Grau de importância
Benefícios	4,33
Capacitação	4,44
Crescimento profissional	4,27
Espaços de alimentação, descanso e lazer	4,29
Estabilidade	4,35
Estudar na UFFS	3,54
Fazer parte da história da UFFS	3,44
Fluxos de trabalho	3,83
Gosto pelo trabalho	4,29
Jornada de trabalho	4,00
Política salarial da carreira	4,54
Preço praticado no Restaurante Universitário	3,94
Proximidade com a família	4,13
Relacionamento interpessoal	4,35
Remuneração	4,46
Valorização profissional	4,46

Fonte: dados primários (2016).

Para proporcionar uma melhor visualização, apresenta-se o gráfico a seguir:

Gráfico 4- Grau de importância dos fatores motivacionais



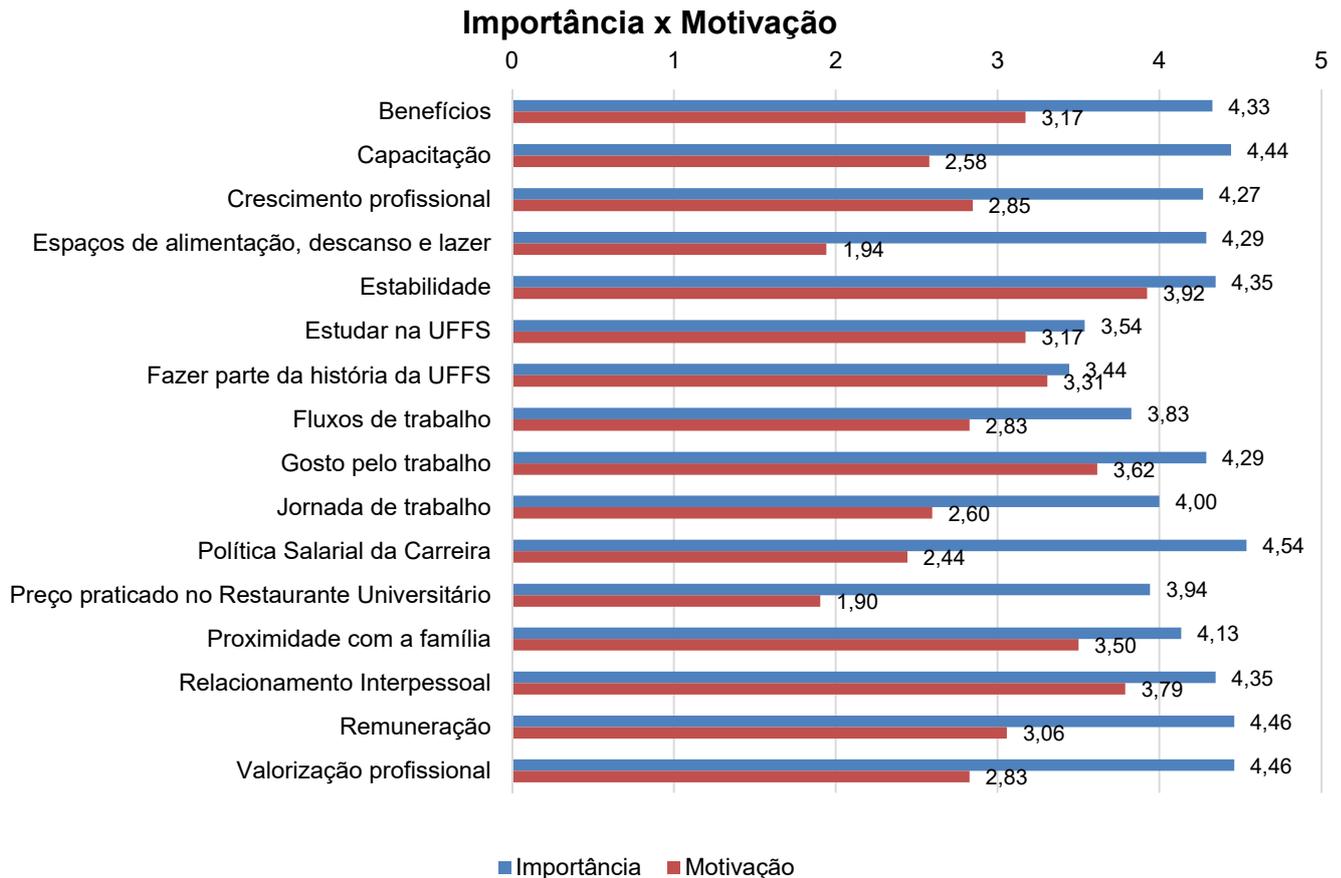
Fonte: dados primários (2016).

Como se pode perceber pela análise do gráfico acima, todos os fatores motivacionais identificados, independente se presentes ou ausentes, apresentaram-se com grau de importância superior a 3, o que indica que foram classificados como importantes, muito importantes ou extremamente importantes pelos sujeitos de pesquisa, validando dessa maneira os dados obtidos pelo primeiro questionário, em que os respondentes descreveram quais fatores motivam e quais desmotivam o STAE do *Campus Chapecó*.

Nota-se, a partir da análise do gráfico 04 (grau de importância dos fatores motivacionais) que os dez fatores que possuem maior grau de importância, exercendo assim maior influência aos servidores, em ordem de decrescente, são: política salarial da carreira, valorização profissional, remuneração, capacitação, estabilidade, relacionamento interpessoal, benefícios, espaços de alimentação, descanso e lazer, gosto pelo trabalho e crescimento profissional.

Abaixo, apresenta-se o gráfico 05, que faz a comparação entre o grau de importância do fator e seu respectivo grau de motivação, percebido pela categoria. O grau de motivação utiliza o mesmo cálculo da média ponderada, já retratada no cálculo do grau de importância.

Gráfico 5- Grau de importância x Grau de motivação dos fatores



Fonte: dados primários (2016).

De modo a atender o objetivo do presente capítulo, a seguir apresenta-se o detalhamento dos dez fatores motivacionais com maior relevância.

Como já foi abordado anteriormente, a política salarial da carreira, fator considerado de maior importância pelos servidores na presente pesquisa, denota o não repasse do índice inflacionário aos ocupantes da carreira dos STAE's.

É nessa linha de raciocínio que o respondente 34 relata que é necessária uma “devida correção salarial de acordo com a inflação sem a necessidade de realizar greve”.

Já foi abordado também no início do presente trabalho a questão das greves ocorridas nos últimos anos, e observa-se que a questão da reposição salarial sempre é pauta das reivindicações. Com a greve de 2012 o governo promoveu um reajuste anual da remuneração, porém esse reajuste contemplava somente o período de 2013 a 2015, questão que foi o ponto central na influência da ocorrência de uma nova greve no ano de 2015.

Nesse sentido, é de suma importância que seja garantido reajuste salarial, de acordo com a inflação, de modo a propiciar a manutenção do poder aquisitivo dos servidores TAE's.

Seguindo a ordem de importância dos fatores, temos o fator valorização profissional, que diz respeito a participação efetiva nas tomadas de decisões, bem como o reconhecimento de que o trabalho realizado é diferenciado e valioso.

Para o respondente 40, é necessário que haja mais respeito ao servidor TAE, mais reconhecimento do comprometimento dos servidores e também isonomia no tratamento dos servidores, sejam eles técnicos ou docentes.

Como já abordado no referencial teórico, a falta de reconhecimento da importância do trabalho de um determinado setor constitui um fator causador de insatisfação, assim quando os superiores hierárquicos não reconhecem o valor do trabalho que os servidores fazem, aumenta a ocorrência de desmotivação (FALLER, 2004), bem como que a percepção de equidade é fundamental para promover a valorização das pessoas (DUTRA, 2011).

Quanto à remuneração, também se destaca como um dos fatores considerados de maior importância pela categoria.

A remuneração tem se demonstrado como um fator atrativo para o ingresso, e também para a permanência do servidor na UFFS.

De acordo com o respondente 1, prestou concurso para a UFFS, pois buscava um salário mais digno, sendo que para o mesmo a remuneração se constitui em um fator que o motiva a permanecer no *Campus* Chapecó. O respondente 14 também abordou que se sentiu atraído pela “remuneração provinda do cargo”.

Cabe salientar que, como já visto na fundamentação teórica, a questão salarial é abordada desde a teoria de Maslow, enquadrando-se na primeira necessidade, a necessidade fisiológica, que refere-se, além do horário de trabalho e condições de trabalho, ao salário percebido (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010). Para a teoria de Herzberg, a remuneração pertence aos fatores higiênicos, ou seja, são aqueles que

se presentes não causam motivação, mas sim deixam de causar desmotivação (VERGARA, 2012).

E quanto a isso, por mais que há o reconhecimento pela categoria que a remuneração percebida na maioria das vezes é superior à da iniciativa privada, percebe-se que há principalmente o sentimento de indiferença quanto a esse fator motivacional, como pode ser observado no gráfico 05 (grau de importância x grau de motivação dos fatores).

A capacitação também aparece na presente pesquisa como um dos fatores de maior importância para os STAE's. Afinal, sem o contínuo desenvolvimento de seus recursos humanos, as organizações acabam se tornando obsoletas (SOBRAL; PECCI, 2008).

Percebe-se que os STAE's sentem a necessidade de oferecimento de mais cursos presenciais pela instituição ou até mesmo a oportunidade de participação em eventos, como abordado pelo o respondente 37, afirmando que deve haver "maior liberação e recursos para capacitação e participação em eventos da área dos técnicos". O que se observa no *Campus* Chapecó, é que os servidores, de modo a obterem a progressão por capacitação, questão já abordada no referencial teórico, utilizam-se na maioria das vezes somente de cursos a distância.

Na visão de Dessler (2003), programas internos como cursos, seminários, coaching, são de suma importância para a melhora do desempenho dos recursos humanos, pois permitem a aquisição de novos conhecimentos, mudanças de atitudes e aumento de habilidades.

Robbins (2000) acredita que as qualificações também se deterioram e podem se tornar obsoletas. Dessa maneira, o ideal seria que os colaboradores fossem capacitados constantemente para manter suas aptidões em dia.

Em relação ao fator motivacional estabilidade, aparece, como o 5º fator mais influente para os servidores do *Campus*, conforme gráfico 4 (grau de importância dos fatores motivacionais), sendo que foi a questão mais lembrada pelos respondentes do questionário 1, como pode ser verificado no quadro 04 (identificação dos fatores motivacionais do STAE's do *Campus* Chapecó).

Para o respondente 1, ao descrever os motivos que o levaram a prestar concurso para a instituição, cita "o objetivo era conseguir obter uma carreira mais sólida, com estabilidade".

A estabilidade, como já abordado anteriormente, já era preconizada na Escola da Administração Científica, por Fayol, pois está dentre seus princípios (MAXIMIANO, 2009). Maslow, responsável pela teoria da hierarquia das necessidades, também já previa a necessidade de segurança no trabalho, que, entre outras coisas, diz respeito ao vínculo estável com a organização (SOBRAL; PECI, 2008). Carvalho e Serafim (2012), destacam também que para Mayo, pai da Escola das Relações Humanas, qualquer pessoa tem necessidades de segurança.

Assim, nota-se que a estabilidade, considerando as respostas obtidas com o questionário 1 e seu grau de importância (4,35), além de constituir um atrativo para ingresso, também tem interferência, na permanência do STAE na Universidade Federal da Fronteira Sul.

Um outro fator que é considerado de alta importância, conforme gráfico 4 (grau de importância dos fatores motivacionais), é o relacionamento interpessoal, ou seja, o relacionamento entre os colegas de trabalho.

De acordo com o respondente 6, o que o motiva a permanecer no *Campus* Chapecó é “o bom relacionamento com os colegas de trabalho”. Para o respondente 38 “é a relação com os demais servidores e o bom ambiente de trabalho”. “Há um clima agradável, companheirismo, amizade”, relata o respondente 43.

Dessa maneira, na presente pesquisa, respaldando-se no referencial teórico, as necessidades sociais, que se constituem em fatores motivadores, de acordo com a Teoria de Maslow, podem ser observadas, uma vez que o indivíduo tem necessidade de amar, ser amado, fazer amizades, de se relacionar com os outros (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Elton Mayo, considerado o pai da Escola das Relações Humanas, em suas experiências, percebeu também que as relações interpessoais possuem grande influência na motivação no trabalho (FALLER, 2004). McClellan abordava igualmente a importância de o indivíduo relacionar-se e desenvolver-se socialmente no ambiente de trabalho para a motivação, o que foi definido pelo autor como necessidade de afiliação (JÚNIOR, 2008).

A partir da análise das respostas obtidas com a aplicação do questionário 1 e da observação do gráfico 05 (grau de importância x grau de motivação dos fatores) verificou-se que o clima entre os colegas de trabalho é de modo geral bom, resultando em um ambiente propício ao desenvolvimento do trabalho.

O fator motivacional benefícios também é considerado de alto grau de importância, a partir da análise do gráfico 4 (grau de importância dos fatores motivacionais).

Conforme o respondente 4, ao citar os motivos que o levaram a ingressar na instituição, destaca que foram os “benefícios que o servidor público possui, não oferecido na iniciativa privada”.

Por meio da visualização do ofício 19/2015 do Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação de Universidades Federais nas cidades de Chapecó, Estado de Santa Catarina, Cerro Largo, Erechim e Passo Fundo, Estado do Rio Grande do Sul, Laranjeiras do Sul e Realeza, Estado do Paraná (SINDTAE), além dos benefícios que o servidor já possui garantido pela legislação, é requerido pela categoria auxílio transporte, inclusive para os servidores que residem nas cidades vizinhas e que utilizam veículo próprio e o adicional de fronteira (SINDTAE, 2015).

É importante destacar, de acordo com a visão de Dutra (2011), que existem três tipos de benefícios, os assistenciais (visam prover o empregado e sua família de segurança e suporte em casos imprevistos), os recreativos (proporcionam lazer e diversão, como clubes, promoções, entre outros) e serviços (facilidades para melhorar a qualidade de vida, como restaurante, estacionamento, entre outros). No *Campus* Chapecó, observa-se a existência dos benefícios assistenciais somente, ou seja, aqueles contemplados pela Lei nº 8.112 de 1990.

Desse modo, observando as respostas do questionário 1, percebe-se que os benefícios oferecidos, possuem maior impacto durante a expectativa de ingressar na carreira pública, pois foram citados com maior frequência entre os motivos que levaram o servidor a prestar concurso para a UFFS, não sendo destacado com ênfase como um fator que motiva o servidor a permanecer na Universidade. Também nota-se, conforme gráfico 5 (grau de importância x grau de motivação dos fatores), que em geral, os STAE's do *Campus* Chapecó reconhecem que os benefícios são de alta importância, mas o sentimento predominante é de indiferença (grau de motivação 3,17).

Referente aos espaços de alimentação, descanso e lazer, foi considerado como um fator de significativa importância no *Campus* Chapecó, como pode ser observado no gráfico 04 (grau de importância dos fatores motivacionais).

Para o respondente 17, é necessário “local para descanso nos períodos de intervalo”. Nesse contexto, o respondente 19 concorda, ao descrever que “ter um local

para descanso nos horários de intervalo” seria um aspecto que aumentaria a motivação dos servidores. Para o respondente 39 é necessária a “organização de espaços de convivência próximas as áreas externas da UFFS ou nos espaços abertos internos”.

É importante destacar que de acordo com a teoria de Herzberg, as condições físicas do ambiente de trabalho impactam na satisfação ou insatisfação do indivíduo (GREGOLIN, PATZLAFF; PATZLAFF, 2011), questão já abordada na fundamentação teórica.

Percebe-se, a partir da análise das respostas obtidas com o questionário 1 e do gráfico 5 (grau de importância x grau de motivação), que a instituição carece desses espaços, sendo que o fornecimento dos mesmos iria repercutir em um sentimento de motivação e valorização profissional.

O fator motivacional gosto pelo trabalho igualmente é considerado de alta importância pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação.

“Afinidade com o trabalho executado”, é citado como algo que motiva o respondente 19 a permanecer no *Campus* Chapecó. O respondente 18 também descreve “gosto do faço na UFFS”.

Como já verificado, Vergara (2012) destaca que o gostar do trabalho realizado enquadra-se nos fatores motivadores propostos por Herzberg, já que se refere a tarefas agradáveis e prazerosas na visão do indivíduo. Nota-se que há satisfação em executar o trabalho na instituição e há dedicação para atingir os melhores resultados possíveis, o que demonstra a relação com a Teoria Y de McGregor (GIL, 2011).

Dessa maneira, o aparecimento do fator gosto pelo trabalho demonstra a importância de adequação do servidor à função exercida. Através dos relatos verifica-se que essa questão, se trabalhada pelos gestores, traz resultados positivos para o trabalho.

No que diz respeito ao fator motivacional crescimento profissional, também aparece como um dos itens influentes para a categoria dos TAE's.

“Vejo um futuro muito próspero”, destaca o respondente 2 ao citar os aspectos que o motivam a permanecer no *Campus* Chapecó. Para o respondente 15 há “possibilidade de melhorar a formação profissional”.

Como já abordado no referencial teórico, quando os fatores de satisfação que envolvem sentimentos de realização e crescimento profissional podem ser sentidos

no ambiente de trabalho, são, de acordo com a Teoria de Herzberg, fatores motivadores (VERGARA, 2012).

Com a aplicação do questionário 1, esse fator foi citado por inúmeros respondentes como algo propício no *Campus* Chapecó, já que o mesmo está em constante desenvolvimento, proporcionando dessa maneira oportunidades de crescimento aos servidores. Porém, a partir dos dados obtidos através do questionário 2, como pode ser observado no gráfico 05 (grau de importância x grau de motivação dos fatores), esse fator apareceu como desmotivador para uma parcela significativa de servidores.

Os fatores proximidade com a família, jornada de trabalho, preço praticado no Restaurante Universitário, fluxos de trabalho, estudar na UFFS e fazer parte da história da UFFS foram os que apresentaram os menores graus de importância na presente pesquisa, mas isso não significa que devam ser esquecidos, afinal apresentam grau de importância superior a 3. Serão abordados igualmente, porém de uma maneira mais breve no presente tópico.

O item proximidade com a família, por mais que não está entre os dez fatores com maior relevância, é considerado importante pelos servidores.

De acordo com o respondente 16, o que o motivou a ingressar na UFFS foi a “possibilidade de trabalhar próximo à família”. Para o respondente 24, o que o motiva a continuar no *Campus* Chapecó é o fato de a família estar próxima.

Percebe-se, baseando-se no referencial teórico, a relação com a necessidade de relacionamento de Alderfer, entendida como o desejo de manter relacionamentos pessoais relevantes (CASADO, 2002). Também enquadra-se na necessidade social, da Teoria de Maslow, já que se constitui em uma necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade, entre outros (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

Observando as descrições das respostas do questionário 1 e o gráfico 05 (grau de importância x grau de motivação dos fatores), o item proximidade com a família é considerado um fator influente para o ingresso na UFFS e para a permanência do STAE no *Campus* Chapecó.

O fator motivacional jornada de trabalho também exerce influência significativa aos servidores.

Conforme o respondente 19, ao descrever os motivos que deveriam ser melhorados para aumentar a motivação, cita “redução da carga horária sem redução salarial (6 horas) ”.

Nota-se o desejo pela implantação da jornada de trabalho de 30 horas semanais, questão já alcançada por inúmeras instituições no país, de acordo com o informativo 01 do SINDTAE de 2016 (SINDTAE, 2016).

Em relação ao preço praticado no Restaurante Universitário, não se constituiu em um dos fatores com maior grau de importância, mas exerce impacto na categoria, já que é uma situação vivenciada diariamente pelos mesmos.

Na opinião do respondente 1 é preciso “RU com preço mais justo”. “Alimentação com preço melhor”, descreve o respondente 21. “Preço acessível do RU”, destaca o respondente 9, ao descrever os aspectos que se melhorados aumentariam a motivação do STAE.

Dessa maneira, percebe-se a insatisfação sentida pela categoria em relação ao preço da refeição ofertada no Restaurante universitário.

Quanto aos fluxos de trabalho, dizem respeito aos procedimentos necessários para dar início/prosseguimento às atividades na instituição.

Na visão do respondente 3, o aspecto que deve ser melhorado no *Campus* Chapecó é “alguns fluxos entre os setores”.

Enfatiza-se aqui que os respondentes entendem a burocracia dos fluxos de trabalho justamente pelos seus pontos negativos, e não pelo conceito original preconizado por Max Weber, ou seja, entendem que os fluxos de trabalho, quando burocráticos, dificultam o trabalho eficiente na organização, gerando desgastes profissionais.

O fator estudar na UFFS, não tem sido considerado como de alta importância pelos STAE's, como pode ser observado no gráfico 04 (grau de importância dos fatores motivacionais).

Para o respondente 25, o que o motivou a ingressar na UFFS, foi o fato de já ser aluno da instituição “comecei meu curso antes mesmo de trabalhar aqui e em um estágio aqui me falaram das vagas, depois de dois concursos consegui entrar”. Para o respondente 4, o que o motiva a permanecer no *Campus* é “estudar na Universidade”. O respondente 12 concorda ao descrever “como já estudo na Instituição para mim fica mais fácil estudar e trabalhar no mesmo local”.

Esse item não foi considerado como um fator de alta influência pelo fato de que é de alta importância e de alta motivação somente para os servidores que são também estudantes dos cursos ofertados pela UFFS. Dessa maneira, para esses servidores em específico, estar estudando na UFFS tem se mostrado um fator de estímulo para o ingresso e também para a permanência no *Campus* Chapecó.

Fazer parte da história da UFFS, foi o fator motivacional considerado de menor influência, com um grau de importância de 3,44.

Segundo o respondente 15, o que o motiva a permanecer no *Campus* é “ajudar na construção de uma instituição nova”. O respondente 43 descreve que esse fator influenciou seu ingresso ao citar a “possibilidade de construção de uma nova Universidade, que estava em construção”. Porém para o respondente 32, em relação ao seu ingresso na instituição relata que “o fato de ser a UFFS não influenciou, o importante era estar em uma Instituição de Ensino Superior”.

Assim, verifica-se que uma parcela significativa dos STAE's se sentem motivados em exercer o trabalho em uma organização nova, que teve uma origem diferenciada e que tem um grande potencial de crescimento, porém observando-se o gráfico 05 (grau de importância x grau de motivação dos fatores) nota-se que para a maioria dos sujeitos de pesquisa o que predomina é o sentimento de indiferença quanto a esse fator motivacional.

No próximo tópico serão abordados detalhadamente os fatores que se demonstraram desmotivadores.

4.4 FATORES DESMOTIVADORES

No âmbito do *Campus* Chapecó, a partir da aplicação do questionário 2 (Apêndice B), foi possível identificar quais fatores, dentre todos os identificados, desmotivam o servidor Técnico-Administrativo em Educação.

Os fatores que possuem menor grau, mais especificamente, os que apresentaram grau de motivação inferior a 3, foram considerados os causadores de desmotivação aos servidores.

No quadro a seguir, apresenta-se a relação dos fatores motivacionais identificados com seus respectivos graus motivacionais.

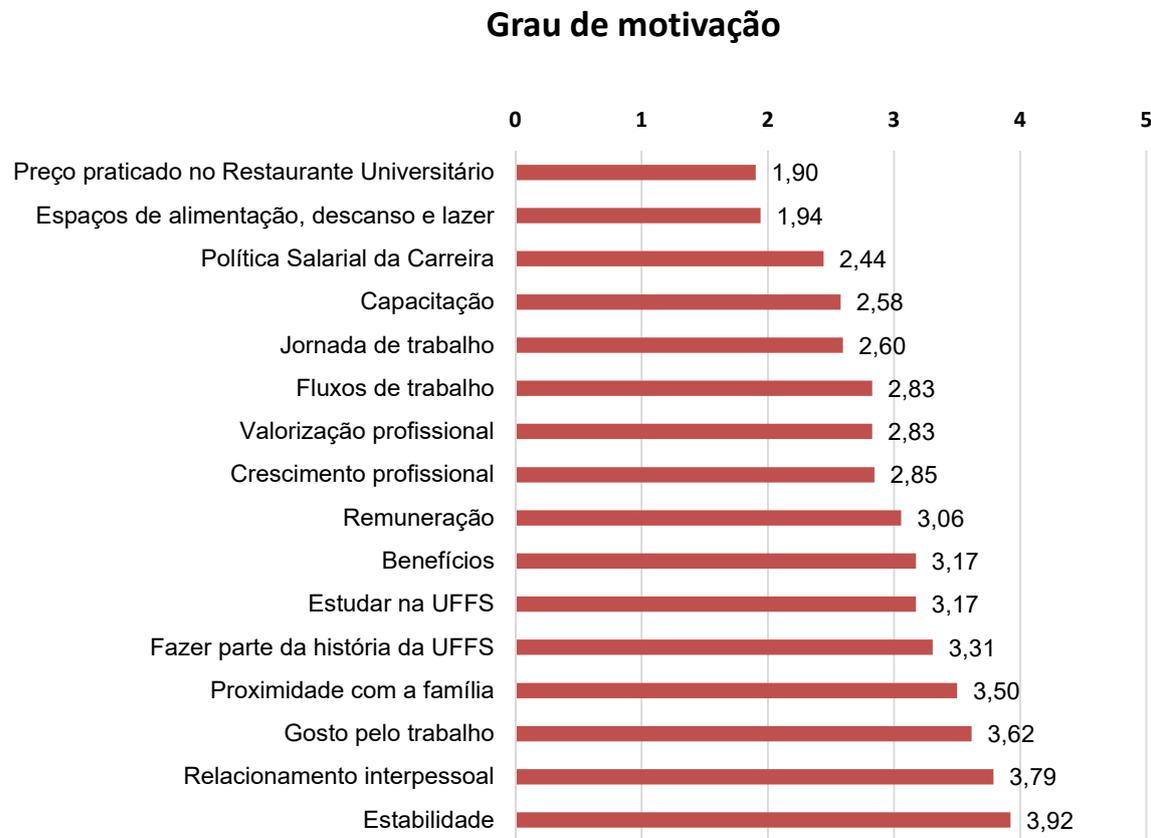
Quadro 6 - Grau de motivação dos fatores motivacionais

Fator motivacional	Grau de motivação
Benefícios	3,17
Capacitação	2,58
Crescimento profissional	2,85
Espaços de alimentação, descanso e lazer	1,94
Estabilidade	3,92
Estudar na UFFS	3,17
Fazer parte da história da UFFS	3,31
Fluxos de trabalho	2,83
Gosto pelo trabalho	3,62
Jornada de trabalho	2,60
Política salarial da carreira	2,44
Preço praticado no Restaurante Universitário	1,90
Proximidade com a família	3,50
Relacionamento interpessoal	3,79
Remuneração	3,06
Valorização profissional	2,83

Fonte: dados primários (2016).

Com o propósito de proporcionar uma melhor compreensão, apresenta-se o gráfico a seguir, do fator com menor para o maior grau motivacional. Cabe lembrar que a mesma lógica de média ponderada, já utilizada no cálculo do grau de importância, também é utilizada neste gráfico.

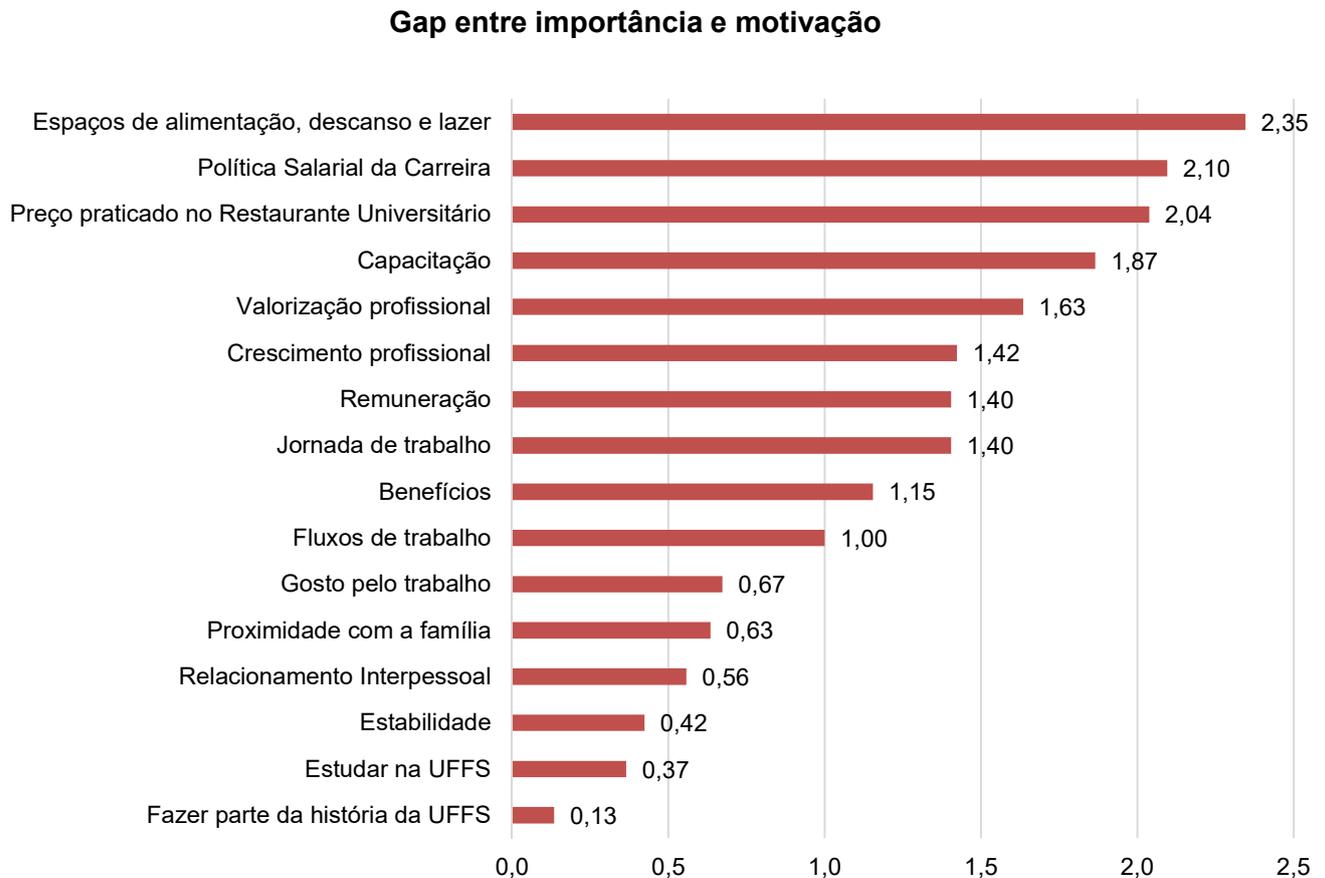
Gráfico 6- Grau de motivação dos fatores



Fonte: dados primários (2016).

Observando-se o gráfico acima, percebe-se que os itens preço praticado Restaurante Universitário, espaços de alimentação, descanso e lazer, política salarial da carreira, capacitação, jornada de trabalho, fluxos de trabalho, valorização profissional e crescimento profissional são considerados pelos STAE's como fatores desmotivadores.

De modo a perceber com maior efetividade os fatores desmotivadores que devam obter prioridade de ação, é necessário verificar o *gap* existente entre o grau de importância e o grau de motivação de cada fator. Isso é relevante, para que não seja dada ênfase à algum fator que tenha se demonstrado desmotivador, e que ao mesmo tempo não possua grande importância aos STAE's. Dessa maneira, apresenta-se o gráfico que segue, com os *gaps* existentes em cada fator motivacional, sendo que os fatores com *gaps* maiores demandam prioridade de ação.

Gráfico 7 - *Gap* entre o grau de importância e o grau de motivação dos fatores

Fonte: dados primários (2016).

Pela análise do gráfico acima, levando em consideração somente os fatores desmotivadores, percebe-se que o fator espaços de alimentação, descanso e lazer é o que apresenta um maior *gap*, seguido pela política salarial na carreira, preço praticado no RU, capacitação, valorização profissional, crescimento profissional, jornada de trabalho e fluxos de trabalho.

Em relação aos espaços de alimentação, descanso e lazer, item com um grau de importância significativo, apresenta-se como um fator causador de desmotivação e com o maior *gap* entre o grau de importância e o grau de motivação.

“Um ambiente de convivência para os servidores”, descreve como uma necessidade o respondente 38. Para o respondente 16, é preciso “área de convivência para servidor, onde possa realizar refeições e descansar no intervalo”. O respondente 17 cita a importância de um “local para descanso nos períodos de intervalo”.

De acordo com o respondente 18, um dos aspectos que deve ser melhorado para aumentar a motivação dos servidores TAE's, é a instituição fornecer um “local

adequado para alimentação ou melhores preços no Restaurante”. Observa-se que a questão de infraestrutura tomou corpo a partir do aumento no valor da refeição no Restaurante Universitário, já que uma parte de servidores técnico-administrativos optam por trazer refeições de casa ou se deslocar para restaurantes em bairros mais próximo.

Essa questão também foi abordada no ofício 19/2015 do SINDTAE, onde é requerida a criação de uma sala de convivência dos servidores e um local adequado para refeições, equipada com utensílios necessários como micro-ondas, fogão, forno, mesas, cadeiras, entre outros equipamentos indispensáveis (SINDTAE, 2015).

Cabe destacar, considerando o referencial teórico, que esse fator enquadra-se na teoria dos dois fatores de Herzberg, mais especificamente nos fatores higiênicos, que dizem respeito, entre outras coisas, às condições físicas do ambiente de trabalho (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011).

A partir dos dados fornecidos pela UFFS, 58% dos STAE's estão há pelo menos 2 anos na instituição, o que reforça a importância da organização desses espaços requeridos (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2016).

É importante lembrar que a Universidade Federal da Fronteira Sul- UFFS é uma instituição que está em pleno desenvolvimento, uma vez que possui apenas 6 anos de existência e uma forte tendência de expansão. Por ser uma instituição nova, sua infraestrutura física apresenta-se inadequada aos servidores, que atualmente não possuem um local específico onde possam realizar suas refeições, ou descansar nos horários de intervalo, o que está gerando muita insatisfação.

A política salarial da carreira apareceu também como uma fonte de insatisfação, o que parece ser reflexo do não repasse dos índices inflacionários aos servidores.

“Precisamos de reposição salarial de acordo com a inflação”, destaca o respondente 38, ao citar o que deve ser melhorado para aumentar sua motivação. Para o respondente 9, é de suma importância a “recuperação das perdas salariais”.

Respaldo-se na fundamentação teórica, Herzberg, com relação à política salarial, acredita que quando esse fator é atendido satisfatoriamente, satisfaz os anseios do indivíduo de evitar aborrecimentos (FALLER, 2004).

Na presente pesquisa, a partir da observação do gráfico 6 (grau de motivação dos fatores), percebe-se que a questão da política salarial na carreira tem sido um fator de desmotivação da carreira dos servidores Técnico-Administrativos em

Educação, e deve ser pensada e revista no âmbito do governo federal, que tem o efetivo poder de promover alterações nesse sentido.

Quanto ao preço praticado no Restaurante Universitário, mesmo não estando entre os dez fatores de maior importância, apareceu como o fator com o maior grau de desmotivação para STAE do *Campus* Chapecó, conforme pode ser observado no gráfico 6 (grau de motivação dos fatores).

Na opinião do respondente 17 é necessário “almoço a preço popular”, ao citar os motivos que devem ser ajustados para aumentar a motivação. Nessa mesma linha de raciocínio, descreve o respondente 33 “preço justo de refeição no RU”.

“Precisa ser adotada a percepção das necessidades básicas do servidor que precisa trabalhar durante 8 horas do dia e não encontra no *Campus* como alimentar-se num valor adequado”, ressalta o respondente 41. Percebe-se também, que alguns STAE’s defendem que o valor cobrado pela refeição no RU seja igual, para alunos e servidores, questão abordada na resposta do respondente 44.

Cabe salientar que, como já verificado, de acordo com a Teoria de Maslow, necessidades relativas à alimentação, encontram-se no grupo das necessidades fisiológicas, e são aquelas que o indivíduo tende a satisfazer primordialmente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

É importante lembrar que foi realizada pela UFFS uma licitação para o oferecimento de alimentação no Restaurante Universitário. Mesmo com um valor, considerado pelos TAE’S elevado, a empresa venceu a licitação pela oferta do menor preço, em relação às demais, assumindo assim a responsabilidade pelo oferecimento da alimentação no RU.

Foram realizadas mobilizações pela categoria, denominadas “marmiTAE’s”, em que os servidores se organizaram e promoveram almoços coletivos com marmitas, chamando a atenção da comunidade sobre o exagerado preço do prato oferecido pela instituição. De acordo com o informativo 01 de 2016 do SINDTAE, o preço de R\$ 13,40 supera o de estabelecimentos privados, além do mais, é difícil o deslocamento para outros locais para se alimentar pela distância em que se situa o *Campus* (SINDTAE, 2016). Após essas mobilizações, observou-se que a empresa responsável pelo oferecimento da alimentação no RU promoveu um “contrato informal” com os servidores do *Campus*, e passou a praticar o preço que era praticado anteriormente, ou seja, R\$ 8,50.

Mesmo assim, os servidores continuam desmotivados com o valor, o que pode ser reflexo do estímulo proporcionado no período de mudança no valor, o que motivou os ânimos dos respondentes. Observa-se que uma parcela significativa de STAE's não utiliza o Restaurante Universitário, aderindo às opções de trazer alimento de casa ou deslocar-se a outros estabelecimentos em bairros mais próximos para se alimentar.

Ainda neste aspecto do preço praticado no RU, destaque-se o cuidado necessário, do ponto de vista da legalidade, de não oferecer duplo subsídio aos servidores, uma vez que já existe o auxílio-alimentação, que é concedido em pecúnia e em caráter indenizatório, pago na proporção dos dias trabalhados. Um subsídio adicional, conforme abordado no referencial teórico, para minimizar o preço, implicaria no pagamento da diferença pela instituição, caracterizando assim o duplo subsídio, que é vedado pela legislação.

A capacitação também aparece nessa pesquisa como um fator desmotivador aos STAE's, que carecem do oferecimento de mais cursos, especialmente os fornecidos de forma presencial pela instituição e de oportunidades de participação em eventos.

É o que relata o respondente 43, ao citar os motivos que devem ser melhorados para aumentar a motivação, "precisamos de mais cursos de capacitação, e também outros eventos, cursos no *Campus* não apenas no Centro privilegiando os da Reitoria". Nessa descrição percebe-se que em algumas situações, quando há o oferecimento de cursos presenciais, geralmente são realizados na Reitoria, que fica distante do *Campus*, o que está gerando sentimento de tratamentos desiguais entre os servidores do *Campus* Chapecó e da Reitoria.

O respondente 27 também destaca que, dentre os aspectos que devem ser melhorados para aumentar a motivação dos servidores Técnico-Administrativos está "principalmente mais incentivos para qualificar e capacitar os servidores e assim melhorar a progressão".

Como já foi abordado com mais detalhes no referencial teórico, a UFFS, possui um Programa de Capacitação, de modo a atender o Decreto 5.825/2006, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira Técnico-Administrativa em Educação. Assim, é importante lembrar do Plano de Educação Formal- PLEDUCA, destinado aos servidores TAE's em efetivo exercício na UFFS, uma vez que se constitui em um dos meios de capacitação mais utilizados no *Campus*, já que uma parcela significativa dos STAE's são estudantes, e podem pleitear

concessão de horas ou até mesmo afastamento integral. Porém, esse programa não contempla todos os servidores.

De acordo com o Ofício nº 19 do SINDTAE de 2015, é necessária a “revisão da política de capacitação para os TAE’s, com transparência e diálogo com o seguimento, garantindo que as capacitações sejam ofertadas no horário de expediente dos TAE’s” (SINDTAE, 2015, p. 4). É nesse sentido também que o respondente 15 acredita que os programas de capacitação devem ser melhorados.

Cabe destacar que a promoção do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, influi positivamente na motivação e satisfação dos mesmos. Como já abordado, para Appugliese (2010) a capacitação se encaixa na necessidade de autorrealização de Maslow, uma vez que quando se está motivado no ambiente de trabalho busca-se aquisição e aprimoramento de conhecimentos, de modo a assumir desafios que possam a surgir durante a vida profissional.

Tem-se observado que a partir do ano de 2015 houve uma redução significativa dos recursos destinados à educação pelo governo federal, o que repercute diretamente na promoção do desenvolvimento dos servidores da área de educação.

A valorização profissional, na presente pesquisa, aparece também como um fator motivacional que deixa a desejar.

Para o respondente 16, é necessária “valorização e reconhecimento do trabalho do servidor por parte da Reitoria e Direções”, ao descrever os aspectos que devem ser melhorados para aumentar a motivação do STAE do *Campus* Chapecó. O respondente 1 aborda que é preciso haver a “valorização do servidor TAE, hoje é visto pela Reitoria como cumpridor de tarefas apenas”. “A instituição deve apoiar e estar ao lado do servidor”, destaca o respondente 12.

Na visão do respondente 32

Ao ponto de vista da administração da instituição está na hora de parar de fazer de conta. Vejo que em muitos momentos, nós técnicos somos vistos como bonequinhos de um jogo político. É preciso que a instituição nos veja como profissionais e respeite-nos na completude do ser humano: nos nossos anseios, nas nossas limitações e nas nossas possibilidades.

Conforme já discutido no referencial teórico, de acordo com Teoria Y de McGregor, as pessoas merecem a confiança dos gestores e podem auxiliar nas tomadas de decisões (GIL, 2011). A teoria de Maslow também destaca que ao aparecer a necessidade de estima, os indivíduos passam a querer o reconhecimento

pelos outros (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010). Herzberg também elenca que é por meio de fatores como responsabilidade e reconhecimento que os colaboradores sentem-se satisfeitos e motivados para o desempenho do trabalho (VERGARA, 2012).

No conceito do Movimento da Escola das Relações Humanas, é relevante que as pessoas tenham participação democrática, podendo opinar sobre as tarefas realizadas e propor sugestões, uma vez que isso traz o sentimento de valorização (CARVALHO; SERAFIM, 2012).

Nesse contexto cabe lembrar igualmente da teoria de Adams, que salienta que as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que percebam ou não, a presença de igualdade nas relações de trabalho (VERGARA, 2012).

Nota-se que o fator motivacional valorização profissional, na percepção de grande parte dos servidores Técnico-Administrativos em Educação do *Campus* Chapecó, precisa ser pensada pelos gestores, uma vez que para que possa cumprir com efetividade sua função social, a instituição precisa cada vez mais de pessoas motivadas para bem servir, o que justifica a implementação de uma gestão que propicie uma cultura de valorização.

Quanto ao fator crescimento profissional, aparece da mesma forma, como pode ser observado no gráfico 6 (grau de motivação dos fatores) como causador de desmotivação aos STAE's.

Mesmo assim, vários participantes da pesquisa acreditam que no *Campus* Chapecó há boas oportunidades de crescimento profissional, como abordado pelos respondentes 14 e 43.

Marras (2011) acredita que, o crescimento profissional sofre influência direta das capacitações ofertadas aos recursos humanos de uma organização, já que as mesmas possuem como meta alcançar um grau ideal de capacidade para o trabalho, através do aumento do conhecimento e práticas necessárias para o bom desempenho de uma função. Nesse sentido, a carência de capacitação ao STAE pode estar relacionada à desmotivação sentida quanto ao fator crescimento profissional.

O fator crescimento profissional, como já abordado no capítulo da fundamentação teórica, enquadra-se nas necessidades de estima e de autorrealização de Maslow, pois as mesmas dizem respeito ao desejo de ser reconhecido e de destacar-se com o próprio potencial (tarefas desafiadoras), respectivamente (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010). Se encaixa também nas

necessidades de crescimento de Alderfer, ou seja, ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal (CASADO, 2002). E também se refere aos fatores motivacionais propostos por Herzberg, que envolvem sentimentos de crescimento profissional, reconhecimento profissional e autorrealização (VERGARA, 2012).

Dessa maneira, percebe-se que, enquanto alguns veem esse fator como ótima oportunidade de contribuir e de desenvolver novos conhecimentos e habilidades, outros entendem que no *Campus* Chapecó não há ou há reduzidas possibilidades de crescimento profissional.

Um outro fator considerado que aparece como causador de desmotivação aos servidores é a jornada de trabalho.

“Redução da carga horária para 30 horas/semana”, cita o respondente 4, ao descrever os aspectos que aumentariam a motivação do STAE. Do mesmo modo, o respondente 17 concorda ao acreditar que é necessária uma “flexibilidade da jornada de trabalho para 30 horas”. Para o respondente 26 é preciso “redução da carga horária sem redução salarial”.

Nesse contexto, o que está sendo requerido em relação à jornada de trabalho é a sua redução de 40 horas semanais para 30 horas semanais de trabalho.

Segundo o informativo 01 de 2016 do SINDTAE, a partir de agora, a pauta da jornada de trabalho flexibilizada será o ponto de maior discussão e mobilização pela categoria (SINDTAE, 2016).

Observou-se que as diversas pressões realizadas pelos STAE's à instituição proporcionaram a oportunidade de criação de uma comissão pelo CONSUNI (Conselho Universitário da UFFS), responsável pela realização de um estudo com o propósito de avaliar a viabilidade da implantação das 30 horas semanais na UFFS.

Entende-se dessa maneira que a redução da jornada de trabalho iria influenciar positivamente na satisfação e motivação do STAE do *Campus* Chapecó.

Na presente pesquisa, a questão da burocracia dos fluxos de trabalho também tem sido citada como um fator que deve ser melhorado para aumentar a motivação do STAE's do *Campus* Chapecó.

Conforme o respondente 30, é importante a “elaboração de um plano de fluxo das atividades/processos”. Para o respondente 34 é necessário que haja “desburocratização dos procedimentos”.

Como já visto anteriormente, no capítulo do referencial teórico, a existência de fluxos de trabalho burocráticos causa insatisfações aos servidores, que acabam por refletir essa insatisfação sentida ao público que atendem (FALLER, 2004).

Nesse contexto, a burocracia existente nos fluxos de trabalho do *Campus* é vista como um impedimento à gestão eficiente, e também como um modelo que reforça os interesses da organização em detrimento dos interesses da coletividade.

Após a explanação dos fatores considerados desmotivadores à categoria de STAE's, apresenta-se a seguir a classificação dos fatores motivacionais.

4.5 CLASSIFICAÇÃO DOS FATORES

A presente pesquisa se propôs a classificar, dentre os fatores motivacionais identificados, os que são passíveis de ação pelo *Campus* Chapecó, quais são passíveis de ação pela UFFS, de um ponto de vista institucional, e quais estão em âmbito da política governamental.

Essa classificação, como já explicitado no capítulo do método, será realizada a partir da entrevista realizada com a Diretora do *Campus* Chapecó, e também a partir da consideração das diversas legislações que abordam os itens identificados como fatores motivacionais.

4.5.1 Fatores passíveis de ações pelo *Campus* Chapecó

Nesse tópico serão abordados, dentre os fatores motivacionais identificados, os que são passíveis de ação pelo *Campus* Chapecó.

Nota-se que o *Campus* pode agir sobre uma parcela significativa dos fatores, o que pode ser verificado através da entrevista realizada com a diretora do *Campus*. A partir do olhar da mesma, itens como benefícios, capacitação, crescimento profissional, espaços de alimentação, descanso e lazer, fluxos de trabalho, gosto pelo trabalho, jornada de trabalho, relacionamento interpessoal e valorização profissional são passíveis de ação no *Campus* Chapecó.

Em relação ao fator benefícios a Diretora acredita que

A universidade pode buscar algumas parcerias. Assim como a gente tem para os docentes - [...]temos dois DINTER para os docentes. Então buscar alguma parceria também para os técnicos em nível de capacitação, seria uma

vantagem, para além do PLEDUCA. [...] A gente percebe aqui no *Campus* Chapecó e na cidade de Chapecó uma diversidade cultural, [...]tem muita gente que vem de fora, então falta alguma coisa na nossa instituição que integre as pessoas, algum lugar, alguma sede, algum clube que as pessoas possam se integrar, fazer churrasco, fazer uma atividade física, algum esporte, alguma coisa nesse sentido.

Dessa maneira, a Direção entende que o *Campus* pode agir, em relação ao fator motivacional benéficos, para além dos que já estão previstos na legislação, a partir da busca por parcerias, seja com o objetivo de propiciar capacitação ou com o propósito de integração dos STAE's.

Quanto ao item capacitação, fator de alta importância para os sujeitos de pesquisa, a Direção enfatiza que o *Campus* também possui poder de ação. Para a Diretora do *Campus*, “a gente precisa ouvir os setores e ter um plano de capacitação para os servidores do *Campus*, que possuem suas especificidades, [...] e a partir daí buscar parcerias”. E complementa, “temos que aplicar o recurso destinado a capacitação, aquilo que é recurso para capacitação temos que usar para capacitação”.

Percebe-se nesse sentido, que a Diretora entende a importância de ter um plano de capacitação específico para o *Campus*, pois o mesmo possui necessidades diversas da instituição como um todo. Dessa maneira, a mesma propõe realizar um levantamento das necessidades dos diversos setores, e a partir dessas necessidades levantadas, buscar as capacitações necessárias.

No que diz respeito ao fator motivacional crescimento profissional, de acordo com a Diretora,

Para que as pessoas cresçam profissionalmente é muito importante o comprometimento com a instituição, à medida que a pessoa é comprometida e busca também se capacitar. Acho que esse crescimento acaba sendo construído a partir de dois aspectos: comprometimento³ e envolvimento e buscar aprender coisas novas.

Nota-se que a Direção acredita que tanto no *Campus*, como na UFFS, de um modo geral, existem possibilidades de crescimento profissional, desde que haja, ao mesmo tempo, o comprometimento por parte dos servidores e a aquisição novos conhecimentos.

³ Importante observar que o comprometimento utilizado na fala da Diretora do *Campus* respalda-se no senso comum do significado do termo, não relacionando-se ao abordado na fundamentação teórica.

Referente aos espaços de alimentação, a Diretora comentou que, além do Restaurante Universitário “para o servidor que não quer almoçar lá, vai ser liberado mais uma cozinha no Bloco B, que vai amenizar um pouco a desmotivação, não sei se vai conseguir atender a contento, o ideal seria [...] também ter um refeitório maior para todos que quisessem”.

Assim, percebe-se que a Equipe Diretiva do *Campus* já está realizando algumas medidas para atender essa reivindicação dos STAE's, com o fornecimento de mais um espaço para alimentação, além de outros dois já existentes (um no Bloco A e outro no Bloco dos Professores).

Quanto aos espaços de descanso e lazer, a Diretora admite que “quando possível, quando tivermos os espaços, faremos isso. [...]Entraria a questão de construir esse espaço, ter um centro esportivo e tal, e se não conseguir esse recurso, fazer parcerias até com a prefeitura, [...], mas isso vai mais a médio prazo”.

A mesma informou que existe um projeto feito por um professor da UFFS que propõe a construção de um centro esportivo no *Campus* Chapecó, o que na opinião dela, será um ótimo espaço para lazer, porém caso não se consiga recursos para a implantação desse centro esportivo, pode-se tentar realizar parcerias com instituições, como a prefeitura da cidade. Dessa maneira, para a Direção, essas demandas dependem especialmente de ações do *Campus*, mas estão planejadas num período de médio prazo.

Pela análise da entrevista realizada com a Diretora, em relação ao quesito fluxos de trabalho, a mesma acredita que é necessário, no âmbito do *Campus* “ir fazendo essas reuniões como temos feito, de colocar os setores para conversar, e ir ajustando, esse é o caminho. E é por eles, não é nós dizermos o que fazer”.

Verifica-se que a Direção já tem despendido esforços nesse sentido, através da verificação com os setores de quais fluxos deveriam ser alterados, sendo que já foram realizados ajustes nesse sentido. Assim, de acordo com o seu entendimento isso não pode parar, até os fluxos ajustarem-se da melhor maneira possível.

No tocante ao fator motivacional gosto pelo trabalho, a Diretora também entende que é passível de ação do *Campus*, a partir da criação de “momentos entre os setores de avaliação, um *feedback* nos setores [...]. Acho que o *feedback* do trabalho seria bem importante, acho que melhoraria o gostar do trabalho. [...]Isso pode ser feito de um modo mais geral, com as chefias dos setores”.

Desse modo, na visão da Diretora, o *Campus* tem poder de ação sobre o item gosto pelo trabalho, através da criação de mecanismos para fornecer *feedback* do trabalho realizado para os servidores.

No que se refere à jornada de trabalho, o que pôde ser realizado em âmbito do *Campus*, na opinião da Diretora,

Foi criado uma comissão no CONSUNI, vão analisar onde tem os gargalos, se isso não passar vai virar [...] um fator desmotivacional [...]. Mas por enquanto, mais do que isso, não tem o que fazer, embora tentamos ajustar os horários dos servidores por demandas, somos três turnos, então nem todo mundo gosta de trabalhar de noite, a sugestão é tentar ajustar esses horários, algo nesse sentido.

Nesse sentido, de acordo com a percepção da Diretora, não há muito o que fazer em âmbito local, com vistas à redução da carga horária dos STAE's, mas se propõe, na medida do possível, ajustar a preferência do horário de trabalho do servidor à demanda da instituição.

No que diz respeito ao fator relacionamento interpessoal, a Diretora do *Campus*, entende que “é um pouco assim, na linha de integrações em final de ano, no início de semestre, fazer café solidário, gincanas [...]. Acho que [...] precisava aproximar mais docentes e técnicos. Acho que investir em atividades culturais no *Campus*”.

Percebe-se, observando a opinião dela, que o *Campus* possui um significativo poder de ação em relação a esse fator motivacional, afinal o bom relacionamento interpessoal existente entre os servidores no *Campus* é de extrema importância para a promoção de um clima organizacional positivo.

De modo a concluir a classificação dos fatores que são passíveis de ação pelo *Campus*, de acordo com a visão da Diretora, temos o item valorização profissional. Conforme a entrevistada

Acredito que uma das primeiras ações a ser realizada é ouvir as pessoas, as pessoas serem informadas, a informação deve estar mais disponível, criar situações, ter na rotina do *Campus* diálogo, fazer reuniões sistemáticas, fazer a pessoa sentir que ela tem vez e voz, acho que esse é um ponto da valorização. Ser flexível com as situações específicas de cada servidor. Tentar atender o todo e também as partes, sem criar um problema para o funcionamento da instituição.

Assim, a questão da valorização profissional, deve sempre estar presente no âmbito do *Campus*, a partir do reconhecimento da importância do trabalho das pessoas e da participação das mesmas nas tomadas de decisão, o que na visão da Direção se dá com base no diálogo.

É importante destacar ainda que alguns desses fatores citados, para a Direção do *Campus*, também são passíveis de ação pela UFFS, de um ponto de vista institucional.

4.5.2 Fatores passíveis de ação pela UFFS de um modo geral

Os fatores classificados como passíveis de ação da UFFS, do ponto de vista institucional, são, na sua grande maioria, também passíveis de ação pelo *Campus* Chapecó.

Fatores motivacionais como benefícios, capacitação, crescimento profissional, política salarial da carreira, preço praticado no Restaurante Universitário e valorização profissional foram classificados na presente pesquisa como itens passíveis de ação da instituição, de acordo com o posicionamento da Direção.

Os benefícios, para a Diretora do *Campus*,

[...] o campus tem autonomia para buscar o que precisa para os técnicos daqui, é possível fazer isso. A Reitoria pode fazer as coisas em nível mais institucional, como buscar parcerias com alguma universidade, algum projeto. [...] Mas tem coisas que podemos fazer em parceria com a PROGESP, já que estamos tão perto.

Dessa maneira, entende-se que quanto ao item benefícios, o *Campus* e a Reitoria podem trabalhar juntos, de modo a buscar benefícios diversos dos que estão previstos em leis, que auxiliem na promoção da integração dos servidores, e isso, de acordo com a Diretora, pode ser realizado especialmente com a realização de parcerias com outras instituições.

O fator motivacional capacitação, abordada no tópico anterior como passível de ação pelo *Campus*, também é passível de ação pela UFFS, de um ponto de vista institucional, na visão da Diretora. Deve ser pensada especialmente pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), que dentre outras competências está a de desenvolver e coordenar ações para formação, avaliação e carreiras do quadro de pessoal da UFFS.

Em relação ao crescimento profissional, é uma oportunidade existente também na UFFS como um todo, afinal não é só o *Campus* Chapecó que está em expansão, mas sim a instituição de um modo geral.

Quanto à política salarial da carreira, a Diretora entende que podem ser desenvolvidas ações no âmbito da Reitoria da UFFS, ao abordar que “sempre há a categoria dos TAE’s [...] lutando pelos aumentos [...], talvez isso pudesse ser uma pauta dos Reitores na Andifes, Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições de Ensino Superior Públicas, acho que é único caminho”.

Assim, por mais que há o entendimento de que essa questão é pauta antiga, tanto pela categoria de STAE’s como de docentes, a Diretora acredita que se essa questão for considerada como uma pauta pelos reitores das universidades federais, haveria uma maior possibilidade de mudanças nesse cenário.

Referente ao valor da refeição praticado no Restaurante ao STAE, a Diretora do *Campus* afirma que “os técnicos encaminharam ao Conselho de Campus um pedido para que fosse ao CONSUNI[...] um documento, [...] pedindo para baixar o preço da refeição [...]. Vai ao CONSUNI, para ver se vai baixar. Porém, é uma licitação pública”.

Percebe-se que a categoria está na tentativa, agora, por intermédio Conselho Universitário, porém é algo difícil de pleitear, considerando que o preço é decorrente de uma ação legal realizada por uma licitação e que o duplo subsídio é vedado pela legislação.

Já no que concerne ao item valorização profissional, deve ser pensado, para além do *Campus* Chapecó, mas também em âmbito institucional, de modo a promover na instituição uma cultura de satisfação quanto à esse fator motivacional.

Por fim, nota-se a importância do trabalho conjunto entre a Reitoria e os Campi, que juntos tem o poder de promover uma maior motivação aos servidores.

4.5.3 Fatores passíveis de ações governamentais

Dentre os fatores motivacionais identificados, por mais que alguns deles são passíveis de algumas ações em âmbito da UFFS, itens como os benefícios, estabilidade, jornada de trabalho, política salarial da carreira, preço praticado no Restaurante Universitário e remuneração são fatores que vão além do alcance da instituição, pois são tratados em específico por legislações.

Os benefícios dos servidores públicos são tratados pela lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990).

Em relação à estabilidade, é destacada também pela lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990) e pela emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998).

Quanto à jornada de trabalho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, é regida pelo decreto nº 1.590 (BRASIL, 1995), e em âmbito da UFFS, pela Portaria nº 270/GR/UFFS/2010 (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2010).

Já o preço praticado para as refeições no Restaurante Universitário, por ser um procedimento que passou por uma licitação, tem relação com a Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências (BRASIL, 1993).

Por fim, os fatores política salarial da carreira e remuneração dos servidores Técnico-Administrativos em Educação são abordados pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que aborda a estruturação do plano de carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2005).

4.5.4 Fatores sem possibilidade de intervenção

Alguns dos fatores motivacionais identificados na presente pesquisa, demonstraram-se não possuírem possibilidade de intervenção, de acordo com a Diretora do *Campus*.

Esses itens são os seguintes: estudar na UFFS, fazer parte da história da UFFS e proximidade com a família.

Referente ao fator estudar na UFFS, “é bem clara a política [...], em relação a isso não há o que alterar”, afirma a Diretora do *Campus*.

No que diz respeito ao fator fazer parte da história da instituição, na visão da Diretora é algo subjetivo de cada indivíduo, ao abordar que

Eu de fato, não sei o que fazer, porque essa motivação que eu tenho, [...] de construir uma universidade no interior de país, não é igual para todo mundo a mesma experiência, isso é muito subjetivo [...]. Isso é o peso que cada um

dá para o valor de ter uma universidade federal no oeste catarinense, e isso tem um valor enorme, recebemos gente aqui que não estudaria se não estivéssemos aqui [...]. A universidade federal é inclusão social não só para os estudantes, mas também para técnicos, docentes [...] e representantes da comunidade regional.

Dessa maneira, entende-se que para a mesma, não há possibilidade de intervenção nesse fator por parte da instituição, uma vez que cada indivíduo possui valores próprios.

Já quanto ao item proximidade com a família, a Diretora acredita que “em relação a isso também não tem o que fazer, as famílias se organizam e tem sua dinâmica de organização, não tem o que a instituição fazer nesse sentido”.

Após a explanação da classificação dos fatores motivacionais, de acordo com a opinião da Diretora do *Campus* e da consideração das legislações existentes, apresenta-se a seguir as diferentes concepções dos STAE's e da Direção, em relação aos fatores motivacionais.

4.6 AS DIFERENTES CONCEPÇÕES DOS FATORES MOTIVACIONAIS

Este tópico possui como propósito fazer uma comparação entre a percepção dos servidores Técnico-Administrativos e da Direção do *Campus*, em relação aos fatores motivacionais.

Antes de iniciarmos o detalhamento individual por fator, é importante destacar que, ao ser questionada, se os resultados que identificam os fatores motivacionais e estabelecem diferentes graus de importância e motivação retratam a realidade do *Campus*, a Diretora afirmou que “considerando que o estudo analisa as respostas deles eu tomo esses dados como uma realidade, nem que seja a realidade psíquica deles, é o que os técnicos compreendem”. Porém, a mesma faz algumas inferências em relação a cada fator, que será abordado no decorrer do presente tópico.

Cabe lembrar que a percepção dos STAE's já foi abordada com detalhes nos tópicos 4.3 e 4.4 da presente pesquisa. Assim serão abordados brevemente neste tópico, sendo que será dada maior ênfase às percepções da Diretora, quanto aos fatores motivacionais.

Em relação ao item benefícios, os STAE's o consideram de alta importância, porém ao se verificar o grau de motivação do mesmo, conforme gráfico 6 (grau de

motivação dos fatores) apresenta-se para a maioria dos sujeitos com a predominância do sentimento de indiferença.

Para a Direção do *Campus*, ao obter conhecimento do grau de motivação do mesmo (3,17), entende que ainda é um grau baixo, uma vez que os benefícios oferecidos “são importantes para os servidores e sua família, sendo que tem iniciativa privada que não tem esses benefícios, poderia estar maior esse grau”.

Nesse sentido, percebe-se a preocupação da Direção do *Campus*, ao verificar o grau de importância e de motivação do fator, entendendo que os benefícios trazidos pela legislação, são ofertados normalmente, e mesmo não apresentando-se como um fator desmotivador, seu grau ainda é baixo. O que se pode observar quanto a isso é que há carência, por parte dos STAE's dos benefícios que visem recreação, como por exemplo, “convênios com serviços que ofertem cultura e lazer”, como abordado pelo respondente 42.

Quanto ao fator motivacional capacitação, na percepção dos servidores técnicos, também se constitui em um item de extrema importância, porém desmotivador. Isso porque na opinião dos mesmos é necessário o oferecimento de mais cursos de capacitação, que auxiliem na promoção de seu desenvolvimento, o que deixa a desejar no ambiente de trabalho.

De acordo com a Diretora do *Campus*, realmente há a necessidade de se investir mais em capacitação para os STAE's, afirmando ainda que “falta um plano de capacitação por *Campus*”. Complementando, destacou que o servidor não deve esquecer de investir ele mesmo na sua carreira, que é preciso que haja também um “equilíbrio, entre aquilo que o sujeito busca e o que a universidade oportuniza”.

Dessa maneira, nota-se que há a concordância da Direção em relação à real necessidade de capacitação existente no *Campus*, porém no cenário de vivência atualmente, com intensos cortes de recursos destinados à educação, essa questão pode não ser contemplada brevemente pela instituição, que está tentando reduzir os custos a todo modo, conforme pode ser verificado com o memorando de nº 4 de 2016 da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura (PROAD), que suspende a compra de diversos equipamentos, mobiliários e até mesmo acervos bibliográficos (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2016b)

No que diz respeito ao item crescimento profissional, apresentou-se como relevante para a categoria, porém foi considerado desmotivador. Enquanto que para

alguns, esse fator apresenta-se promissor, já que a UFFS está em pleno desenvolvimento, para a grande maioria apresentou-se com um grau de motivação baixo.

É a partir desse posicionamento dos STAE's, que a Diretora se manifesta contrária, ao afirmar que

A universidade tem possibilidades de proporcionar às pessoas condições de crescimento profissional à medida que ela também vai se capacitando, vai assumindo posições de lideranças [...]. Esse ponto eu discordo um pouco, acho que a universidade tem muita capacidade de crescer, tudo aqui é feito de uma maneira muito participativa, colegiada, [...], o técnico é chamado para *n* possibilidades.

Nota-se a discordância entre a perspectiva da maioria dos servidores TAE's e da Direção. Enquanto os primeiros veem o crescimento profissional como algo desmotivador no *Campus*, a Diretora entende que isso não confere, uma vez que a universidade está crescendo e se desenvolvendo, o que proporciona inúmeras oportunidades nesse sentido. Observa-se que esse índice de desmotivação dos TAE's nesse fator pode estar sendo influenciado pela carência nas capacitações, afinal o crescimento profissional, depende imensamente dos conhecimentos, habilidade e atitudes do indivíduo.

Referente aos espaços de alimentação, descanso e lazer, como já foi abordado anteriormente, é o fator que apresentou o maior *gap*, ou seja, a maior diferença entre seu grau de importância e seu grau de motivação. Na percepção dos STAE's, se constitui em um fator de extrema importância e de baixa motivação, sendo que há falta de um ambiente adequado para alimentação, descanso e lazer.

A Diretora do *Campus* concorda que não há um espaço adequado para alimentação, descanso e lazer. Para a mesma, “em relação a alimentação há alguns espaços, porém são restritos”. Informa que, o que se tem atualmente é uma cozinha pequena no Bloco A, e que está sendo providenciado uma outra no Bloco B. Porém lembra que há a disponibilidade do Restaurante Universitário, que “é um restaurante de primeira linha, ambiente e grande, confortável, é limpo, é arejado, a comida é de excelente qualidade”, afirma.

Quanto aos espaços de descanso e lazer, a Diretora destaca que

Não há esse espaço adequado para [...] descanso e lazer porque hoje a universidade é uma universidade em implantação e tenta colocar em

funcionamento aquilo que é urgente para a universidade funcionar, para ter as aulas, para ter ensino e extensão. Essa parte em relação a espaços de descanso e lazer ficou para o futuro, não é algo pra já.

O que se pode perceber em relação à percepção dos STAE's e da Diretora do *Campus*, são visões que concordam em algumas questões e discordam em outras. Concordam em relação há precarização desses espaços, porém enquanto a categoria entende que esses locais devem ser ofertados com brevidade, a Diretora informa que é algo que será implantado futuramente, pois agora a ênfase é colocar em funcionamento o que é necessário para contemplar a área fim da instituição, que é o ensino, pesquisa e extensão. Levando em consideração o *gap* apresentado por esse fator motivacional, entende-se que esse item deve ter prioridade de ação, já que as atividades fins da UFFS, para serem desenvolvidas com qualidade, precisam de servidores técnico-administrativos que estejam motivados com as condições do ambiente de trabalho.

A estabilidade apareceu na presente pesquisa como um fator de alta importância e de significativa motivação, tanto que foi o fator que apresentou o maior grau de motivação para os STAE's.

A Diretora do Campus concorda com a percepção dos TAE's referente a esse item, ao salientar que “as pessoas procuram um setor que tenha uma garantia de estabilidade, [...] principalmente num cenário do país como no Brasil, que já viveu períodos de crise, de desempregos”. Complementando, afirma ainda que “a estabilidade nós já temos, [...], a gente conquista uma vaga e temos que nos manter estáveis na carreira, cumprindo nossos horários, funções, atribuições e responsabilidades”.

A estabilidade é um fator motivacional que aparece em boa parte das pesquisas que tratam de motivação no setor público, sendo que se constitui em algo relevante e motivador para os sujeitos de pesquisa.

O fator estudar na UFFS, como já abordado anteriormente, não apresentou graus de importância (3,54) e motivação (3,17) altos, em virtude de ser um fator motivacional de grande importância e alta motivação somente para os servidores que também são estudantes na Universidade.

A Diretora concorda ao afirmar que “ a UFFS é pública, então não tem como reservar vagas para servidores, mas existe aqui dentro o PLEDUCA, para quem é servidor”.

Considerando que o *Campus* Chapecó possui 78 servidores TAE's, mesmo observando-se a entrada frequente de técnico que já é estudante da própria UFFS, ainda o percentual dos mesmos é pequeno, em relação à totalidade de servidores que compõem a categoria. Isso justifica o baixo grau de importância e de motivação que esse fator motivacional apresenta. Para os servidores que são estudantes, a universidade disponibilizada o PLEDUCA, como lembrado pela Direção.

Em relação a fazer parte da história da UFFS, para a maioria dos STAE's, predomina o sentimento de indiferença. Porém existe uma parcela de servidores que motivam-se em trabalhar em uma instituição que está iniciando e que possui uma origem diferenciada, como pode ser verificado através da análise das respostas do questionário 1. Foi o item que apresentou o menor *gap* (0,13), na presente pesquisa.

Na visão da Diretora do *Campus*, o grau de motivação do referido fator (3,31), mesmo sendo superior à 3, apresenta-se baixo. Para ela, "o que para muitos docentes aparece como fazer história, poder construir uma universidade, é o que reflete para eles, o grau poderia estar um pouco maior". De qualquer modo, no entendimento da mesma é algo muito subjetivo, e que vai depender de cada indivíduo.

De um lado, percebe-se que sentir-se parte de uma instituição que possui objetivos diferenciados, com foco no desenvolvimento regional, não é algo considerado de alta importância para a maioria dos sujeitos de pesquisa. De outro lado, nota-se a surpresa da Diretora em relação ao fator, por acreditar que esse item, fosse de fato, mais influente para a categoria.

Os fluxos de trabalho aparecem no presente estudo como um fator desmotivador, porém seu *gap* (1,00) não é relevante, se comparado a outros fatores, ou seja, não se constitui em um item de extrema importância para os servidores.

De acordo com Diretora, realmente, alguns fluxos de trabalhos praticados no *Campus* não são os mais adequados, para a mesma "temos tentado nessa nova gestão, colocar os setores em diálogo para ajustar esses fluxos, nós percebemos que esses fluxos não estavam de acordo com o que aquele setor achava [...], então tentamos ajustar". E complementa

Acredito sim que ainda há dificuldades em relação aos fluxos, e que pouco a pouco estamos buscando junto com as chefias dos setores, colocando os setores em diálogo pra resolver. Mas é preciso uma solidariedade entre os técnicos, se solidarizar com o trabalho dos outros, as vezes eu percebo que há um empurra-empurra de funções.

Nesse sentido, repara-se que, em relação os fluxos de trabalho, mesmo sendo considerado um fator desmotivador para a categoria, está havendo uma tentativa de melhoria dos mesmos por parte da equipe diretiva do *Campus*. É importante, dessa maneira, que os envolvidos com algum fluxo de trabalho que pode ser melhorado, de fato se mobilizem, com o auxílio da Direção, para a alteração do mesmo. A gestão precisa ter conhecimento de quais fluxos precisam ser alterados, informação que deve partir dos envolvidos no processo.

O fator gosto pelo trabalho, apresentou-se para os STAE's como um item de alta importância e com um grau de motivação (3,62) razoavelmente bom. Assim, nota-se que a maioria dos servidores gostam do trabalho que realizam.

A Diretora do *Campus* também compreende que há uma parcela significativa de servidores que realmente gostam do que fazem, porém informa que percebe que há alguns que demonstram não gostar das atividades que exercem. Segundo a mesma

Eu sinto no contato direto com os técnicos, tem muitos técnicos que gostam muito do que fazem, que realmente se prepararam para assumir aquela função e assumem bem, demonstram que gostam do que fazem, outros já não demonstram, demonstram até uma certa apatia no que fazem.

Em qualquer organização, é de suma importância que haja gosto pelo trabalho realizado, pois isso impacta significativamente na satisfação e motivação das pessoas. No caso em específico verifica-se que realmente há predominância na categoria de satisfação pelo gosto do trabalho realizado.

No que concerne ao fator motivacional jornada de trabalho, por mais que não esteja entre os dez fatores considerados mais importantes pelos STAE's, apresenta um grau de importância alto (4,00), porém desmotivador para a categoria.

Na perspectiva da Diretora do *Campus*, esse fator não deveria aparecer como desmotivador, ao abordar que quando um indivíduo presta concurso para trabalhar 40 horas semanais, o mesmo se disponibilizou a trabalhar esse período. Na visão da mesma, "o concurso foi feito para 40 horas, então porque vai estar desmotivado pela jornada de trabalho pela qual fez concurso? [...] Isso ser um fator desmotivacional, eu acho um equívoco". Para ela, esse fator somente surgiu devido a um parâmetro de comparação com outras instituições, como os Institutos Federais, onde os STAE's possuem jornada de trabalho de 30 horas semanais.

Complementando, a Diretora destaca que “isso não quer dizer que eu sou contrária às 30 horas. Acredito que no setor que for comprovado que [...] vai ser melhor, que vai ficar aberto as 12 horas e que temos os técnicos para fazê-los não tem problema”.

De qualquer maneira, observa-se no *Campus*, por parte dos servidores Técnico-Administrativos em Educação um desejo muito grande pela implantação da jornada de trabalho de 30 horas semanais, sendo que esse item tem sido, nas últimas assembleias realizadas pelos mesmos, uma pauta contínua. Porém é questionável que a quantidade de servidores que o *Campus* possui atualmente, com jornada de trabalho de 30 horas semanais, consiga cumprir com as atividades demandadas, levando em consideração a necessidade de os setores trabalharem em turnos ininterruptos de revezamento.

No tocante ao fator política salarial da carreira, na percepção dos servidores, é o item considerado de maior importância, porém desmotivador, tanto que apresentou o segundo maior *gap* na pesquisa.

A Diretora do *Campus* concorda com essa questão, afirmando que “para todos os técnicos não acompanha, a dos docentes também não acompanha, é um cenário de país, que é real e não acompanha a inflação mesmo”.

Como já abordado em outras ocasiões, o não repasse dos índices inflacionários para os servidores federais é uma situação que vem de um longo período. Visualiza-se que as únicas maneiras que tem conseguido mobilizar o governo federal a promover alguns ajustes, mesmo não sendo nos mesmos índices da inflação, são as greves realizadas pelas categorias.

O item preço praticado no Restaurante Universitário não ficou entre os dez fatores considerados de maior relevância para os sujeitos de pesquisa, porém foi o fator que apresentou o menor grau de motivação (1,90).

A Diretora compreende a visão dos STAE's, porém discorda em alguns pontos. Para ela

O que eu entendo que é um fator desmotivacional para os técnicos é porque em outras universidades públicas federais tem preço mais barato para os eles. Não é pelo preço em si, R\$ 8,50. R\$ 8,50 é um preço acessível para a comida, pensando que nós recebemos o auxílio alimentação, de dá para cobrir esse valor. O fator desmotivacional é por que há comparação com outras universidades [...]. Para eles é desmotivante porque existe [...] essa desigualdade no país.

A mesma ainda informa que justificativa para que a Universidade não forneça “subsídio” para os servidores se alimentarem é pela questão de que os mesmos já recebem, juntamente com a remuneração, um valor referente ao auxílio alimentação, que é suficiente para prover sua alimentação.

Desse modo, percebe-se as visões divergentes entre os servidores e a Diretora. Enquanto os TAE's entendem que o preço praticado no RU é injusto, levando em consideração a qualidade da alimentação, para a Diretora do *Campus* é um preço adequado pela alimentação disponível.

Quanto ao fator proximidade com a família, considerando a percepção de uma parcela significativa de servidores, se constitui em um fator relevante, que tem influência para o ingresso e também para a permanência dos TAE's no *Campus*.

Na visão da Diretora, residir em uma região próxima à família é de suma importância, e indica que os STAE's do *Campus* possuem satisfação quanto à essa questão.

Nota-se que tanto os servidores quanto a Diretora do *Campus* entendem que estar próximo à família é um fator que impacta também na vida funcional das pessoas.

O fator motivacional relacionamento interpessoal, na visão dos STAE's, é de extrema importância, sendo que para os mesmos há um bom relacionamento entre colegas de trabalho no *Campus*.

Em relação a esse item a Diretora do *Campus* mostrou-se satisfeita, concordando que “de um modo geral, os técnicos têm um bom relacionamento entre si”.

Observa-se que há concordância entre as duas percepções referente ao fator relacionamento interpessoal, o que é de extrema importância para que as pessoas trabalhem mais em equipe e estejam motivadas no ambiente de trabalho.

Referente à remuneração, apresentou um alto grau de importância, sendo que se constitui em um fator atrativo para o ingresso e também para a permanência dos servidores Técnico-Administrativos na instituição, uma vez que os mesmos entendem que a remuneração na esfera pública é, na maioria das vezes, superior à da iniciativa privada.

Nesse contexto, a Diretora concorda que a remuneração é maior, ao afirmar que “eu sei que nas universidades federais a remuneração é muito acima do que na iniciativa privada, sei que a maioria dos servidores técnicos ganham mais aqui do que se estivessem lá fora”.

Porém, de acordo com a mesma, a remuneração não deve ser prioridade na vida das pessoas. Nesse sentido destaca

Quando a gente escolhe uma profissão, a gente mais ou menos sabe a faixa salarial daquela profissão [...]. Fui orientada a fazer o que gosto, por que isso já nos alimenta, mas não quer dizer que temos que ganhar pouco por causa disso, não é isso, é que com o nosso envolvimento e empenho a gente vai ganhar mais, você acende na carreira inclusive.

Assim, percebe-se que há concordância das duas percepções em relação ao maior salário oferecido aos STAE's, se comparado à iniciativa privada, e há um ponto de discordância da Diretora quanto à importância dada a esse fator pela categoria. De qualquer modo, a remuneração exerce influência nos indivíduos, sendo que se observa que a categoria, muitas vezes, procura obter uma formação superior à exigida no cargo, de modo a, além de buscar aquisição de conhecimentos, obter um maior retorno financeiro, por meio do incentivo à qualificação, questão abordada no referencial teórico.

E por fim, quanto ao fator motivacional valorização profissional, aparece na pesquisa com um alto grau de importância, porém desmotivador para a categoria.

Para a Diretora do *Campus*, desde que tem assumido o cargo da Direção, procurou promover uma maior valorização das pessoas, ao afirmar que “estivemos empreendido esforços para valorizar o serviço de cada um”. De acordo com a mesma, continuará sendo realizada “uma gestão mais participativa, mais dialógica, buscando atender as solicitações na medida do possível, isso vai fazer as pessoas se sentirem mais valorizadas”.

Verifica-se a discordância entre as percepções dos STAE's e da Diretora nesse sentido. Enquanto os primeiros, na sua maioria, sentem-se desmotivados quanto a valorização profissional, a Diretora do *Campus* destaca que está sendo realizada uma gestão mais democrática e dialógica, com a participação mais ativa dos servidores.

4.7 PROPOSIÇÃO DE SUGESTÕES

Neste tópico serão propostas algumas sugestões de ações, considerando as necessidades identificadas pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação e as reais possibilidades da instituição.

O objetivo será apresentar algumas sugestões, para os fatores que apresentaram o maior *gap*, compreendidos assim como aqueles que apresentaram um maior distanciamento entre o grau de importância e o grau de motivação, e que necessitam de ações prioritárias, como por ser verificado no gráfico 7 (*gap* entre o grau de importância e o grau de motivação dos fatores).

Em relação ao fator motivacional preço praticado no Restaurante Universitário, mesmo apresentando o terceiro maior *gap*, considerando a totalidade dos itens, não será proposta sugestão em âmbito deste estudo, porque não há possibilidades, de acordo com os aspectos da própria legalidade, de subsidiar duplamente os STAE's.

Assim, serão propostas ações para os itens espaços de alimentação, descanso e lazer, política salarial da carreira, capacitação, valorização profissional e crescimento profissional.

Uma vez identificadas as ações a serem empreendidas, seu detalhamento será feito utilizando o método 5W1H, que se constitui em uma ferramenta importante na elaboração de possíveis planos de ação (DIFINI, 2002).

O fator espaços de alimentação, descanso e lazer destacou-se como um fator relevante para a categoria. A disponibilização desses espaços beneficiará o relacionamento entre os colegas de trabalho, proporcionando uma maior integração entre os STAE's dos diferentes setores. Também virá a fortalecer a categoria, que pode usar desse espaço para tratar de assuntos comuns. Como atualmente a instituição possui poucos recursos financeiros, a sugestão dada no momento contempla especialmente um espaço para descanso e lazer, já que a disponibilização de um espaço para alimentação, além dos que já estão disponíveis aos servidores, acarretaria maiores custos (envolveria gastos com a aquisição de equipamentos necessários, como geladeira, forno micro-ondas, mesa, e assim por diante), porém é de suma importância que esses espaços sejam ofertados assim que possível.

Assim, quanto aos espaços de descanso e lazer, o *Campus* pode destinar algum espaço, para uso exclusivo dos STAE's, para que os mesmos possam descansar e/ou interagir nos momentos de intervalo.

Quadro 7 - Detalhamento da sugestão referente à criação de espaços de descanso e lazer

O que	Criação de um espaço para os servidores TAE's
Onde	Em um local nas dependências do <i>Campus</i> Chapecó.
Por que	Melhorar a qualidade de vida dos servidores e proporcionar uma maior integração entre os servidores.
Como	Disponibilização, por parte do <i>Campus</i> , de um local onde os servidores possam se reunir, especialmente nos horários de intervalo. Esse local deve ser escolhido com cuidado, de forma que realmente constitua um ponto de encontro.
Quem	Direção do <i>Campus</i> Chapecó.
Quando	Assim que houver um local adequado disponível.

Fonte: elaborado pela autora (2016).

Em relação à política salarial da carreira, que denota o não repasse dos índices inflacionários aos STAE's, recomenda-se a sugestão dada pela Diretora do *Campus*, ou seja, os Reitores das Universidades Federais devem pautar tal questão em suas discussões em âmbito da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior- ANDIFES.

Quadro 8 - Detalhamento da sugestão referente à política salarial da carreira

O que	Discussão dos problemas da política salarial da carreira dos STAE's
Onde	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior- ANDIFES.
Por que	Para auxiliar a categoria na luta pelo reajuste salarial, ao menos de acordo com o índice inflacionário, além de que possuem mais facilidade de comunicação com o governo federal.
Como	Transformando a questão da política salarial da carreira em uma pauta de discussão.
Quem	Reitoria da UFFS e demais Universidades Federais.
Quando	Assim que possível.

Fonte: elaborado pela autora (2016).

Os itens capacitação e crescimento profissional demonstraram-se relevantes para os sujeitos de pesquisa. Cabe salientar que a qualificação é benéfica tanto para o servidor quanto para a instituição, além de que contribui na promoção do crescimento profissional das pessoas. De acordo com Difini (2002), a partir dos conhecimentos adquiridos, o indivíduo adquire mais confiança e passa a desenvolver suas atividades com mais afinco e motivação.

Quadro 9- Detalhamento da sugestão referente à capacitação e crescimento profissional

O que	Capacitação dos servidores TAE's do <i>Campus</i> Chapecó
Onde	Na própria UFFS, sendo que sempre que possível no próprio <i>Campus</i> .
Por que	É essencial para o servidor, para a instituição e para a satisfação dos clientes-cidadãos.
Como	Através de um levantamento das capacitações necessárias, a partir da verificação das reais necessidades dos servidores. Após esse levantamento buscar o oferecimento de cursos, palestras, seminários, promovidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas ou por agentes externos, levando em conta a capacidade financeira da instituição.
Quem	Equipe Diretiva do <i>Campus</i> Chapecó, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assessoria de Gestão de Pessoas do <i>Campus</i> .
Quando	Regularmente, a partir de um planejamento semestral ou anual.

Fonte: elaborado pela autora (2016).

A questão da valorização profissional, fator considerado de extrema importância, aparece também como um item que deve ser melhorado para aumentar a motivação dos servidores, afinal o fracasso de muitas organizações não está na falta de conhecimento técnico, mas no modo como se lida com os recursos humanos (BERGAMINI, 1997).

Quadro 10 - Detalhamento da sugestão referente à valorização profissional

O que	Valorização profissional
Onde	UFFS, de um ponto de vista institucional.
Por que	Uma organização de sucesso existe somente se houver a devida importância na valorização de cada um e no reconhecimento profissional de todos.
Como	-Envolver de uma forma mais ativa a participação categoria nas tomadas de decisões; -Reconhecer o bom trabalho realizado, através de <i>feedbacks</i> frequentes.
Quem	Reitoria da UFFS e Equipe Diretiva do <i>Campus</i> Chapecó (Direção, Coordenações e Chefias).
Quando	Continuamente.

Fonte: elaborado pela autora (2016).

É importante destacar que os fatores relevantes relacionamento interpessoal e gosto pelo trabalho, passíveis de ação especialmente pelo *Campus*, foram considerados mais satisfatórios pela categoria, em relação aos demais fatores motivacionais. Dessa maneira, é imprescindível que a instituição promova a manutenção e aprimoramento desses fatores, pois são alguns dos que atualmente contribuem para a permanência do STAE no *Campus* Chapecó.

Em relação ao fator relacionamento interpessoal, é importante que a instituição fomente momentos de relacionamento entre a categoria, seja através da campanha de pausas ⁴que está ocorrendo atualmente (vide nota de rodapé), café solidário em datas comemorativas, grupos de discussão, gincanas e assim por diante, como sugerido também pela Diretora do *Campus*. Os STAE's já se reúnem mensalmente em assembleias convocadas pelos representantes dos mesmos para discutir assuntos da categoria, mas é importante que a Direção demonstre-se preocupada com esse

⁴ A Campanha de Pausas é um projeto que foi desenvolvido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFFS, com o objetivo de que sejam realizadas pausas durante o expediente pelos servidores, com vistas a melhorar a condição do estado de saúde do servidor.

item e contribua no fomento do relacionamento interpessoal, aumentando dessa maneira a satisfação e motivação dos mesmos.

Já quanto ao fator gosto pelo trabalho, a equipe Diretiva da UFFS deve sempre ficar atenta, para que, na medida do possível, os servidores sejam adequados às funções que mais se identifiquem, observando especialmente a formação acadêmica do servidor e a afinidade com o trabalho.

Nota-se que até o presente momento nunca foi realizada uma pesquisa desse âmbito na UFFS, *Campus* Chapecó. Dessa maneira uma outra sugestão é que seja elaborado periodicamente um estudo sobre a motivação dos servidores, com o propósito de que as decisões que envolvam a categoria de STAE's levem em conta também as questões motivacionais.

Estas são ações que fortaleceriam a satisfação e motivação dos servidores, aumentando consequentemente a produtividade, eficiência e eficácia na prestação dos serviços.

Após a apresentação dos resultados e discussões, o capítulo seguinte expõe as considerações finais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo é destinado a apresentar as principais conclusões acerca dos resultados obtidos com a pesquisa, bem como apresentar as recomendações para estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

Diante do exposto ao longo do trabalho pode-se concluir que o estudo da motivação nas organizações é de suma importância, já que a identificação dos fatores capazes de influenciar a percepção motivacional permite a adoção de estratégias mais assertivas por parte das organizações, uma vez que pessoas motivadas, na maioria das vezes, demonstram-se mais comprometidas e envolvidas com os objetivos da organização.

Dessa maneira, quando se fala em motivação dos recursos humanos no serviço público, cabe destacar que é um ponto crucial para que haja um maior envolvimento e comprometimento dos mesmos, cumprindo dessa maneira as atribuições com maior eficiência, realizando as funções com assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Diante do reconhecimento da importância da motivação nas organizações públicas, o objetivo geral da presente pesquisa foi analisar, considerando a percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação e da Equipe Diretiva do *Campus* Chapecó, os fatores motivacionais.

O primeiro objetivo específico atendido foi identificar os fatores que motivam ou que deveriam motivar os servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul-*Campus* Chapecó.

A partir dos dados obtidos com o questionário 1 (apêndice A), identificou-se dezesseis fatores motivacionais, que são os seguintes: valorização profissional, remuneração, relacionamento interpessoal, proximidade com a família, preço praticado no Restaurante Universitário, política salarial da carreira, jornada de trabalho, gosto pelo trabalho, fluxos de trabalho, fazer parte da história da UFFS, estudar na UFFS, estabilidade, espaços de alimentação, descanso e lazer, crescimento profissional, capacitação e benefícios.

A partir dessa identificação foi possível compreender de uma maneira mais clara quais são os fatores que, na visão dos STAE's, possuem uma maior relevância.

O segundo objetivo específico desse trabalho foi o de verificar, dentre os fatores motivacionais identificados, os que exercem maior influência sobre os servidores, e também foi atendido.

Através dos dados adquiridos com as respostas do questionário 2 (apêndice B), foi possível verificar a importância que os sujeitos de pesquisa atribuem a cada fator motivacional. Assim percebeu-se que todos os fatores identificados são de fato relevantes para os STAE's, uma vez que foram classificados pelos mesmos como importantes, muito importantes e extremamente importantes.

Quanto ao terceiro objetivo específico, foi o de identificar os fatores que desmotivam os servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul- *Campus* Chapecó.

Esse objetivo foi alcançado também através do questionário 2, a partir da atribuição pelos servidores do grau de motivação aos fatores. Observou-se que os fatores preço praticado no Restaurante Universitário, espaços de alimentação, descanso e lazer, política salarial da carreira, capacitação, jornada de trabalho, fluxos de trabalho, valorização profissional e crescimento profissional apresentam-se como desmotivadores aos STAE's.

O quarto objetivo específico foi o de classificar, dentre os fatores motivacionais identificados, os que são específicos da UFFS *Campus* Chapecó e os que independem deste.

Desse modo, percebeu-se, a partir da entrevista realizada com a Diretora do *Campus*, que a maioria dos fatores podem ser passíveis de ações pelo *Campus* Chapecó e pela instituição. Porém, há fatores que, por serem tratados em específico por legislações, independem da ação local ou institucional.

Em relação ao quinto objetivo específico atendido, foi o de analisar, em relação aos fatores motivacionais, as diferentes concepções dos servidores Técnico-Administrativos em Educação e da Equipe Diretiva.

Por meio dos dados obtidos com a entrevista realizada com a Diretora do *Campus*, observou-se que há pontos de concordância entre Direção e TAE's, como também há pontos de discordância. Quanto aos itens estabilidade, estudar na UFFS, fluxos de trabalho, política salarial, proximidade com a família e relacionamento interpessoal há concordância com a percepção dos STAE's, já para os fatores

crescimento profissional, preço praticado no Restaurante Universitário e valorização profissional notou-se certa discordância com a percepção dos servidores, e quanto aos demais itens há pontos de concordância e de discordância em relação à percepção dos STAE's.

Por fim, o último objetivo específico foi o de propor sugestões que visem promover uma maior motivação no trabalho, no âmbito da UFFS *Campus* Chapecó e da instituição como um todo.

Dessa maneira foram propostas sugestões para os itens que apresentaram um maior *gap* na pesquisa, ou seja, aqueles que demandam prioridade na ação. As ações propostas foram as seguintes: disponibilização, por parte do *Campus*, de um local de descanso e lazer, exclusivo para a categoria; adesão, por parte dos Reitores na ANDIFES, da pauta da política salarial da carreira; levantamento das necessidades de capacitação no *Campus*, e a partir daí o oferecimento de capacitações, considerando a capacidade financeira da instituição; promoção de ações que envolvam de forma ativa a participação categoria nas tomadas de decisões, bem como ações de reconhecimento dos bons trabalhos realizados, através de *feedbacks* frequentes; promoção de momentos de relacionamento entre a categoria, seja através da campanha de pausas, café solidário em datas comemorativas, grupos de discussão, gincanas e assim por diante; e adequação dos servidores, na medida do possível, às funções que mais se identifiquem, observando especialmente a formação acadêmica do servidor e a afinidade com o trabalho.

Portanto, se observa que os objetivos específicos deste estudo foram alcançados e como consequência o objetivo geral e o problema de pesquisa.

Assim, pode-se dizer que trabalhar com o tema motivação é, sem dúvida, um grande desafio, pois envolve aspectos do comportamento humano, o que possui um caráter de particularidade, ou seja, cada indivíduo reage de maneira diversa para uma mesma situação.

Foram desenvolvidas inúmeras teorias para tentar explicar como ocorre o fenômeno motivacional. Algumas levam em consideração as necessidades das pessoas, as chamadas teorias de conteúdo, enquanto outras levam em consideração as perspectivas e objetivos de cada indivíduo, denominadas teorias de processo. Não há como dizer que existe uma teoria correta e outra errada, mas sim que há uma complementariedade entre elas. Assim, é importante que gestores na esfera pública

se utilizem tanto das teorias de conteúdo como as de processo, para melhorar o seu ambiente de trabalho e estimular as pessoas a trabalharem melhor e mais felizes.

Percebeu-se no decorrer do estudo o quanto as legislações impactam nas organizações públicas. Muitas vezes, esses aspectos legais, baseados em critérios burocráticos, impedem uma gestão mais apropriada pela área de Gestão de Pessoas dessas organizações, que não podem fugir de critérios já pré-estabelecidos nas bases jurídicas. Assim, a exemplo do fator remuneração, não considera as competências e habilidades dos servidores, baseando-se somente no cargo ocupando, seguindo rigidamente o estabelecido legalmente.

Como pode ser observado no referencial teórico, a motivação é intrínseca aos indivíduos, e por isso seria impossível motivar as pessoas. No entanto, os fatores externos não devem ser esquecidos, pois também possuem influência na percepção motivacional, o que também pode ser verificado nesse estudo, especialmente em relação aos fatores espaços de alimentação, descanso e lazer, política salarial da carreira e preço praticado no Restaurante Universitário, fatores extrínsecos ao indivíduo, mas que afetam significativamente a satisfação e motivação dos sujeitos da pesquisa.

Observou-se igualmente, o quanto as comparações das condições existentes em outras instituições federais e a UFFS impactam na percepção motivacional dos STAE's do *Campus* Chapecó. Isso pode ser constatado em relação ao fator jornada de trabalho, uma vez que a redução da jornada conseguida em outras instituições provoca o sentimento de desigualdade e injustiça. Essa comparação também é verificada com o fator preço praticado no RU, já que em outras universidades federais, esse valor é geralmente menor que o praticado no *Campus* Chapecó.

Considerando os aspectos já abordados, mostra-se essencial que a Equipe Diretiva da UFFS e do *Campus* Chapecó deem atenção a todas as variáveis e fatores motivacionais, intrínsecos e extrínsecos, capazes de afetar o comportamento dos indivíduos que compõem a universidade, sem esquecer das particularidades de cada um, pois como já foi abordado, o que pode ser bom para uma pessoa, pode não ser para outra.

Por fim, é relevante a adoção de uma postura flexível desses gestores, buscando atender, na medida do possível, as necessidades e objetivos individuais, de modo a estimular a satisfação e motivação das pessoas.

5.2 LIMITAÇÕES

Em relação às limitações, destaca-se a restrição quanto ao número de questionários respondidos, não obtendo o retorno de toda a população, objeto desse estudo.

Os sujeitos de pesquisa desse estudo compuseram-se somente pelos servidores Técnico-Administrativos do *Campus* Chapecó, o que não permite a extrapolação dos resultados para toda a UFFS. No entanto, essa pesquisa pode ser utilizada para nortear pesquisas futuras sobre o tema.

A pesquisadora exerce o cargo de Assistente em Administração na instituição há mais de 1 ano, inclusive durante o desenvolvimento da presente pesquisa, o que pode ter influenciado no aspecto subjetivo da interpretação das respostas dos servidores, bem como na análise dos resultados.

De qualquer modo, cabe destacar que o reconhecimento dessas limitações é um importante passo para investigar e melhor compreender o tema.

5.3 RECOMENDAÇÕES

Por fim, se sugerem que novos estudos na área sejam realizados no âmbito dos demais Campi da instituição, contemplando também os servidores docentes, a fim de possibilitar o conhecimento dos fatores motivacionais que influenciam o todo, especialmente pelo fato deste tema ter se mostrado fundamental para uma gestão mais eficaz dos recursos humanos.

REFERÊNCIAS

AAKE R, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVES, Nicolau Edilielson de Sá. **Importância dos Fatores Motivacionais na Organização Cooperativa de Caju de Picos – PI**. Picos: [s.n.], 2011. Disponível em: < <http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/zTCCn%20.pdf> >. Acesso em: 24 agos. 2015.

ANGROSINO, Michael. **Etnografia e Observação Participante**. Tradução José Fonseca. Porto Alegre: Artmed, 2009.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2 e.d. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

APPUGLIESE, Marcilene Maria Enes. **Capacitação dos Servidores visando eficácia dos Serviços Públicos: um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – Campus Cubatão (IFSP)**. 2010. 33 f. Monografia (Especialização em Negociação Coletiva) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Cabutão, 2010. Disponível em: < http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40407?locale=pt_BR>. Acesso em: 23 mar.2016.

BARROS, Fernanda Costa. **Motivação e Satisfação no Trabalho dos Servidores técnico-administrativos em Educação**. 2015. 177 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás, Curso de pós-graduação em Gestão Organizacional, Catalão, 2015. Disponível em: < https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/4558?locale=pt_BR >. Acesso em: 15 ago. 2015.

BASTOS, Antônio Virgílio B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba: vol.1, no.2, Mai/Ago. 1997. Acesso em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000200006. Disponível em: 26 jun. 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BIEHL, Kátia. Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 103 -114.

BRASIL. **Análise sobre a expansão das universidades federais: 2003 a 2012**. Brasília: MEC, 2012. Disponível em: <?

option=com_docman&task=doc_download&gid=12386&Itemid=>. Acesso em: 22 out. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa de Brasil de 1988**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm >. Acesso em: 30 out. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1994. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 25 out. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1995. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm>. Acesso em: 22 mar. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 3.887, de 16 de agosto de 2001**. Regulamenta o art. 22 da Lei nº 8.460, de 17 de setembro de 1992, que dispõe sobre o auxílio-alimentação destinado aos servidores civis ativos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2001. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3887.htm>. Acesso em: 17 maio 2016.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos cargos Técnicos- Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Diário Oficial da União, Brasília, 2006. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm >. Acesso em: 30 out. 2015.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art6>. Acesso em: 17 mar. 2016.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídicos dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1990. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 25 out. 2015.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitação e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1993.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 25 abr. 2016.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 15 out. 2015.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei n. 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nos 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4o da Lei no 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2012a. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm>. Acesso em: 20 out. 2015.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público**. 2008. 89 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Pública) – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Curso de pós-graduação em MBA em Gestão Pública, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2015.

CALGARO, Francieli. **Análise dos Fatores que Contribuem para a Motivação no Trabalho dos Servidores técnico-administrativos em Educação da Unipampa**. 2012. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (Pós-Graduação em Gestão Pública)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/71343>>. Acesso em: 29 ago. 2015.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos na área da saúde. **Revista Bras Enferm**. Brasília, set/out; 57(5):611-4. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

CAMPOS, Rogério Antônio. **Políticas de Recursos Humanos e os fatores intervenientes na motivação para o trabalho**: uma visão dos dirigentes de RH das Universidades Federais Brasileiras. 2001. 132 f. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/80378>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. V. 2. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al (Org.). **As pessoas na organização**. 14. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 247-258.

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Revista Inf. & Soc.** João Pessoa, v.24, n.1, p 13-18, jan /abr. 2014. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/10000/10871>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

COSTA, Francieli Ribeiro da; EVANGELISTA, Wemerton Luis. Motivação de funcionários do serviço público federal de Bambuí-MG. In: JORNADA CIENTÍFICA E FIPA DO CEFET BAMBUÍ, 1, 6, 2008, Bambuí. **Anais...Bambuí**: Centro Federal de Educação Tecnológica de Bambuí-MG, 2008. Disponível em: <http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos_aprovados/administracao/90-PT-3.pdf>. Acesso em: 15 out. 2015.

COSTA, Juliana Regina Fraga. **Programas Motivacionais nas Organizações**: um estudo de caso no setor de alimentos. 2007. 129 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp031155.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNICO, Simone Lacerda. **A motivação dos Funcionários do Banco do Brasil**: um olhar sobre a Agência de Guarapuava/PR. 2007. 36 f. Monografia (Curso de Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, Curitiba, 2007. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14225/000649788.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIFINI, Cristiane Dornelles Remião. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnicos administrativos em uma Instituição de Ensino Superior**: um estudo de caso. 2002. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do

Sul-Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Porto Alegre, 2002. Disponível em: < http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1693/000355317.pdf?sequence=1&locale=pt_BR >. Acesso em: 05 out. 2015.

DMITRUK, Hilda Beatriz; GALLON, Lorete Maria. Pesquisa: do projeto ao relatório. In: DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.). **Cadernos metodológicos**: diretrizes do trabalho científico. 8. ed. Chapecó: Argos, 2012. p. 175-192.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no Serviço Público**: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. 2004. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul- Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2004. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3930> >. Acesso em: 29 ago. 2015

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan; SILVA, Andressa Hennig. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 04., 2013, Brasília. **Anais...**Brasília, 2013. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf >. Acesso em: 29 fev. 2016.

GALHANAS, Carla Regina Gouveia. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da Administração Pública**. 2009. 95 f. Dissertação (Curso de Mestrado) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Curso de Mestrado em Ciências Empresarias, Lisboa, 2009. Disponível em:< <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1757> >. Acesso em: 14 de out. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Vergílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 145- 176.

GREGOLIN, Marcos Roberto P. PATZLAFF, Airton Carlos; PATZLAFF, Priscila Maria Gregolin. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. **Revista Emancipação**. Ponta Grossa, v.11, p 59-71. 2011. Disponível em: <

<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/757> >. Acesso em: 15 ago. 2015.

JÚNIOR, Clovis Soler Gines. **Análise dos fatores motivacionais dos corretores de imóveis na cidade de São Paulo**. 2008. 136 f. Dissertação (Curso de Mestrado)- Pontífica Universidade Católica de São Paulo-PUC, Curso de Mestrado em Administração, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=8273 >. Acesso em: 14 set. 2015.

JÚNIOR, João Alfredo Costa de Campos Melo. Burocracia e Educação: uma análise a partir de Max Weber. **Revista Pensamento Plural**. Pelotas [06]: 147 - 164, janeiro/junho 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/pensamentoplural/.../2995>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

LOPES, Mônica Cristina; FILHO, Gilsée Ivan Regis. A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. **Revista Adm**. São Paulo, v.39, n.1, p 62-75, jan/fev/mar 2004. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1116>. Acesso em: 19 out. 2015

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: Metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

OLIVEIRA, Tiago Luz de; SILVA, Luis Cláudio de Jesus. Motivação dos Servidores Públicos: um caso na saúde pública na Amazônia. **Revista de Administração de Roraima- RARR**. Boa Vista, ed. 2, Vol. 1, p 178-195. 2012. Disponível em: <<http://revista.ufr.br/index.php/adminrr/article/view/745/675>>. Acesso em: 24 agos. 2015.

PRAZERES, Abelar Fernandes. **Significado e Motivação no Trabalho**: estudo de caso em uma empresa de Usinagem Mecânica e caldeiraria na Região dos Inconfidentes de MG. 2013. 111f. Dissertação (Curso de Mestrado)- Faculdade Novos Horizontes, Curso de Mestrado em Administração, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: < <http://www.unihorizontes.br/mestrado2/wp-content/uploads/2013/10/ABELAR-FERNANDES-PRAZERES.pdf> >. Acesso em: 20 out. 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Weslei Alves; NETO, Mário Teixeira Reis; FILHO, Cid Gonçalves. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 48, n.1, Jan/Fev 2014. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122014000100011&script=sci_arttext >. Acesso em: 27 out. 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHERMERHORN, John R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SILVA, Patrícia dos Santos Caldas. **Gestão Humanizada no Setor Público**: um estudo de caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT). Feira de Santana: [s.n.], 2006. Disponível em: <http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/3/patricia.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2015.

SINDTAE. **Informativo 001/2016**. [S.l.:s.n.], 2016.

SINDTAE. **Ofício 19/SINDTAE/ 2015**: ratificação da pauta local dos técnicos-administrativos em educação da UFFS. [S.l.:s.n.], 2015.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Irineu Manoel de; KOBAYAMA, Adriana Regina Costa Espíndola. Políticas de Gestão de Pessoas para as Universidades Federais. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN, 10., 2010, Mar del Plata. **Anais...Mar del Plata**, 2010. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96999/POL%C3%8DTICAS%20DE%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS%20PARA%20AS%20UNIVERSIDADES%20FEDERAIS.pdf?sequence=1> >. Acesso em: 22 out. 2015.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em administração**. Ijuí: Unijui, 2009. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/164/Pesquisa%20em%20administra%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 abril 2016.

TREVIZAN, Maria Júlia. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em Universidades Comunitárias**. 2004. 176 f. Tese (Doutorado) -Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em:<<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4057.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Dados servidores**. 2016. Disponível em: <https://spa.uffs.edu.br>. Acesso em: 06 abr. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Estatuto da Universidade Federal da Fronteira Sul**. 2015. Disponível em: <<http://www.uffs.edu.br/images/CIS/estatuto%20da%20uffs%20-%20aprovado%20consuni%20e%20mec.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Manual de Ambientação**. Chapecó: UFFS, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Memorando nº 4 da Pró-Reitoria de Planejamento e Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura**. Chapecó, UFFS, 2016b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Notícias**.2015a. Disponível em: <http://uffs.edu.br/index.php?site=uffs&option=com_content&view=article&id=7700:restaurante-universitario-ru-do-campus-chapeco-chega-a-marca-de-50-mil-refeicoes&catid=285:noticias&Itemid=842>. Acesso em: 22 mar. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Notícias**. 2016a. Disponível em: <http://uffs.edu.br/index.php?site=uffs&option=com_content&view=article&id=8588:volta-as-aulas-tem-retorno-do-atendimento-do-ru-no-campus-chapeco&catid=285:noticias&Itemid=842>. Acesso em: 22 mar. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Organograma**. 2013a. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/images/proplan/Estrutura-organograma/Organograma_Chapec.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Portaria nº 098/GR/UFFS/2010**. 2010a. Disponível em: <<http://antiga.uffs.edu.br/wp/wp-content/uploads/2009/11/Portaria-098GRUFFS2010-Incentivo-a-Qualifica%C3%A7%C3%A3o-STA.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Portaria nº 270/GR/UFFS/2010**. 2010. Disponível em:

<http://uffs.edu.br/images/Gabinete_do_Reitor/Arquivos/portarias/2010/portaria0270gruffs2010.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Portaria nº 347/GR/UFFS/2010. 2010b.** Disponível em: <
http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=140&Itemid=896&limitstart=36>. Acesso em: 26 out. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Programa de Capacitação UFFS- 2014 a 2016, 2014.** Disponível em:<
http://www.uffs.edu.br/images/dgp/Diretoria_de_Gesto_de_Pessoas/PROGRAMA_D_E_CAPACITAO_UFFS__2014_A_2016.pdf>. Acesso em: 26 out. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Resolução Nº 7/2014 – CONSUNI/CA.** 2014a. Disponível em:<
http://www.uffs.edu.br/images/SECOC/Resolucao_07-2014_-_Concessao_de_Horas.pdf>. Acesso em: 09 maio 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Versão preliminar do plano de desenvolvimento institucional PDI 2012-2016.** 2012. Disponível em: <
www.uffs.edu.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&Itemid=&gid=4949>. Acesso em: 22 maio 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 11 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, Maria Aparecida. **Comprometimento Organizacional:** estudo comparativo dos grupos geracionais em uma universidade federal. 2012. 120f. Dissertação (Curso de Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Curso de Mestrado em Administração, Pedro Leopoldo, 2012. Disponível em: <
www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/.../dissertacao_maria_aparecida_viana_2012.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2016.

VIEIRA, Carolina Belli et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica.** V. 4, n 1, 2011. Disponível em: <
<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2015.

VIRGILLITO, Salvatore Benito. **Pesquisa de Marketing:** uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva, 2010.

WAGNER, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

APÊNDICE A - Questionário 1

Prezados Servidores,

Meu nome é Geomara Balsanello, aluna do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul- UFFS.

Minha pesquisa refere-se à Motivação no Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFFS- *Campus* Chapecó. Sendo assim, o questionário que ora lhe envio é para solicitar sua contribuição no sentido de responder as questões relativas ao tema. Trata-se de uma pesquisa com finalidade acadêmica, uma vez que os dados irão subsidiar a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso.

O questionário é anônimo, resguardando o sigilo do respondente, sendo que as informações prestadas serão analisadas apenas pelo responsável da pesquisa e seu orientador, e os resultados serão apresentados em termos globais, não individualmente.

Gostaria de contar com a sua disponibilidade para o preenchimento deste questionário, que possui apenas três questões. Peço, gentilmente, que o respondam até, no máximo, dia 15/03/2016.

Desde já agradeço por sua colaboração por dedicar alguns minutos do seu tempo ao respondê-lo, visto que os resultados desta pesquisa poderão contribuir para melhor conhecimento sobre o tema.

() Permito a acadêmica Geomara Balsanello a utilização dos dados obtidos nas respostas desse questionário, para subsidiar a elaboração da presente pesquisa. Estou ciente de que minha identidade será mantida em sigilo.

1. Quais os principais motivos que te levaram a prestar concurso (ou solicitar remoção/redistribuição) para trabalhar na UFFS?
2. O que te motiva a continuar trabalhando na UFFS, *Campus* Chapecó?
3. Quais aspectos deveriam ser melhorados para aumentar a motivação do Servidor Técnico-Administrativo em Educação que atua no *Campus* Chapecó?

APÊNDICE B - Questionário 2

Prezado Servidor,

Meu nome é Geomara Balsanello, aluna do Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul- UFFS.

Gostaria de contar com a sua disponibilidade para o preenchimento deste questionário, uma pesquisa com finalidade acadêmica para subsidiar a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso. O objetivo geral do trabalho é analisar, considerando a percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e da Equipe Diretiva do *Campus* Chapecó, os fatores motivacionais.

O questionário é composto de duas partes (avaliação da importância do fator motivacional e o grau de motivação quanto ao respectivo fator). Trata-se de um instrumento anônimo, resguardando o sigilo do respondente. As informações serão analisadas somente pelo responsável da pesquisa, sob supervisão do seu professor orientador. Os resultados serão apresentados em termos globais, não individualmente.

O preenchimento do questionário leva em torno de 10 minutos. Solicito a gentileza de respondê-lo até o dia 14/04/2016. Havendo dúvidas, favor encaminhar e-mail para mara.balsanello@gmail.com.

Desde já agradeço por sua colaboração.

() Concordo em participar como sujeito de pesquisa, e permito à acadêmica Geomara Balsanello a utilização dos dados obtidos nas respostas desse questionário, para subsidiar a elaboração da presente pesquisa. Estou ciente de que minha identidade será mantida em sigilo.

Para cada um dos elementos abaixo, considerados FATORES MOTIVACIONAIS para os Servidores Técnico-Administrativos em Educação, assinale a IMPORTÂNCIA que você atribui:

1- SEM IMPORTÂNCIA 2- ALGUMA IMPORTÂNCIA 3- IMPORTANTE
4- MUITO IMPORTANTE 5- EXTREMAMENTE IMPORTANTE

➤ Abaixo de cada um dos elementos considerados fatores motivacionais há o significado do respectivo item, de modo a proporcionar um maior entendimento em caso de dúvidas.

Benefícios

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: vantagens legais oferecidas na esfera pública, inexistentes ou ofertadas em menor grau na iniciativa privada.

Capacitação

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: cursos e eventos que possuem o objetivo de preparar o STAE a lidar com as diversas situações derivadas das funções que exerce.

Crescimento profissional

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: possibilidade de crescer profissionalmente em virtude da tendência de expansão da UFFS nos próximos anos.

Espaços de alimentação, descanso e lazer

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: locais para convivência e lazer, onde o servidor possa realizar refeições e descansar nos períodos de intervalo.

Estabilidade

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: segurança no emprego público, após 36 meses de efetivo exercício (BRASIL, 1998).

Estudar na UFFS

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: oportunidade de, ao mesmo tempo, ser estudante e STAE da UFFS.

Fazer parte da história da UFFS

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: auxiliar no desenvolvimento de uma Universidade que é nova e que possui objetivos voltados ao desenvolvimento regional.

Fluxos de trabalho

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: procedimentos necessários para dar início/prosseguimento às atividades na instituição.

Gosto pelo trabalho

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: satisfação no trabalho gerada pelo “gostar do que faz”.

Jornada de trabalho

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: período em que o Servidor Técnico Administrativo em Educação fica à disposição da Organização.

Política salarial da carreira

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: não repasse dos índices inflacionários.

Preço praticado no Restaurante Universitário

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: valor da refeição oferecida no Restaurante Universitário ao STAE.

Proximidade com a família

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: satisfação em residir próximo à família.

Relacionamento interpessoal

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: relacionamento entre os colegas de trabalho.

Remuneração

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: vencimento básico percebido, acrescido de incentivos previstos em lei (BRASIL, 1990).

Valorização profissional

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Descrição do item: participação efetiva nas tomadas de decisões, bem como o reconhecimento de que o trabalho realizado é diferenciado e valioso.

Para cada um dos elementos abaixo, assinale o seu GRAU DE MOTIVAÇÃO, considerando a sua percepção acerca da realidade profissional experimentada como Servidor Técnico Administrativo em Educação no Campus Chapecó:

1- MUITO DESMOTIVADO 2- DESMOTIVADO 3- INDIFERENTE/NEUTRO
4- MOTIVADO 5- MUITO MOTIVADO

Benefícios

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Capacitação

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Crescimento profissional

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Espaços de alimentação, descanso e lazer

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Estabilidade

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Estudar na UFFS

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Fazer parte da história da UFFS

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Fluxos de trabalho

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Gosto pelo trabalho

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Jornada de trabalho

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Política salarial da carreira

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Preço praticado no Restaurante Universitário

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Proximidade com a família

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Relacionamento interpessoal

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Remuneração

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Valorização profissional

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Obrigada pela participação!

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista

**ENTREVISTA: PERCEPÇÃO DA DIREÇÃO EM RELAÇÃO AOS FATORES
MOTIVACIONAIS****I. QUESTÃO GERAL SOBRE A PERCEPÇÃO DA DIRETORA DO *CAMPUS***

1. De acordo com a sua percepção, os resultados que identificam os fatores motivacionais e estabelecem diferentes graus de importância e motivação retratam a realidade do *Campus*?

**II. QUESTÕES ESPECÍFICAS EM RELAÇÃO A CADA FATOR
MOTIVACIONAL**

1. Para o item benefícios, que é entendido nesta pesquisa como as vantagens legais oferecidas na esfera pública, inexistentes ou ofertadas em menor grau na iniciativa privada, a direção teria alguma sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?
2. Para o item capacitação, que é entendido nesta pesquisa como cursos e eventos que possuem o objetivo de preparar o STAE a lidar com as diversas situações derivadas das funções que exerce, a direção teria alguma sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?
3. Para o item crescimento profissional, que é entendido nesta pesquisa como a possibilidade de crescer profissionalmente em virtude da tendência de expansão da UFFS nos próximos anos, a direção teria alguma sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?
4. Para o item espaços de alimentação, descanso e lazer, que é entendido nesta pesquisa como locais para convivência e lazer, onde o servidor possa realizar refeições e descansar nos períodos de intervalo, a direção teria alguma

sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?

5. Para o item estabilidade, que é entendido nesta pesquisa como a segurança no emprego público, após 36 meses de efetivo exercício (BRASIL, 1998), a direção teria alguma sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?
6. Para o item estudar na UFFS, que é entendido nesta pesquisa como a oportunidade de, ao mesmo tempo, ser estudante e STAE da UFFS, a direção teria alguma sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?
7. Para o item fazer parte da história da UFFS, que é entendido nesta pesquisa como auxiliar no desenvolvimento de uma Universidade que é nova e que possui objetivos voltados ao desenvolvimento regional, a direção teria alguma sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?
8. Para o item fluxos de trabalho, que é entendido nesta pesquisa como os procedimentos necessários para dar início/prosseguimento às atividades na instituição, a direção teria alguma sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?
9. Para o item gosto pelo trabalho, que é entendido nesta pesquisa como a satisfação no trabalho gerada pelo “gostar do que faz”, a direção teria alguma sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?
10. Para o item jornada de trabalho, que é entendido nesta pesquisa como o período em que o Servidor Técnico-Administrativo em Educação fica à disposição da organização, a direção teria alguma sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?

11. Para o item política salarial da carreira, que é entendido nesta pesquisa como o não repasse dos índices inflacionários aos ocupantes da carreira de STAE's, a direção teria alguma sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?
12. Para o item preço praticado no Restaurante Universitário, que é entendido nesta pesquisa como o montante cobrado pela refeição oferecida no Restaurante Universitário, considerando que o preço praticado para o STAE é diferente do preço praticado para os alunos, a direção teria alguma sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?
13. Para o item proximidade com a família, que é entendido nesta pesquisa como a satisfação em residir próximo à família e amigos, a direção teria alguma sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?
14. Para o item relacionamento interpessoal, que é entendido nesta pesquisa como o bom relacionamento entre os colegas de trabalho, a direção teria alguma sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?
15. Para o item remuneração, que é entendido nesta pesquisa como o vencimento básico percebido, acrescido de incentivos previstos em lei (BRASIL, 1990), a direção teria alguma sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?
16. Para o item valorização profissional, que é entendido nesta pesquisa como a participação efetiva nas tomadas de decisões, bem como o reconhecimento de que o trabalho realizado é diferenciado e valioso, a direção teria alguma sugestão para melhorar o grau de motivação? Nestas sugestões, o que caberia ao *Campus* e o que caberia à Reitoria?

Obrigada pela participação!