

## MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO MOTIVATION IN THE PUBLIC SERVICE

Dr. José Irivaldo Alves Oliveira Silva  
Professor na Universidade Federal de Campina Grande.  
Telefone: 83 999824068  
email: [irivaldo.cdsa@gmail.com](mailto:irivaldo.cdsa@gmail.com)

Najara Medeiros de Araújo, Esp. em Gestão Pública  
Telefone: 83 33531865  
email: [najara.medeiros@tecnico.ufcg.edu.br](mailto:najara.medeiros@tecnico.ufcg.edu.br)

### **Resumo:**

Considerando a grande importância do fator humano para o bom desempenho das organizações, sejam elas públicas ou privadas, o presente trabalho tem por objetivo investigar se os servidores Técnico-administrativos em Educação que compõem o quadro da Universidade Federal de Campina Grande, campus Sumé, encontram-se motivados para desempenhar suas atividades. Para tanto, foram aplicados questionários aos referidos servidores com a finalidade de constatar os fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos) presentes e/ou ausentes no âmbito de trabalho. A partir dos dados coletados, pode-se elencar os elementos mais importantes e direcionar a Gestão de Recursos Humanos quanto às ações que podem ser tomadas a fim de estabelecer um ambiente propício à motivação.

**Palavras-chave:** motivação, serviço público, fator humano, gestão pública.

### **Abstract:**

Considering the great importance of the human factor for the good performance of the organizations, whether public or private, the present work has the objective of investigating whether the Technical-administrative Servants in Education that make up the Federal University of Campina Grande, Sumé campus, find motivated to perform their activities. For that, questionnaires were applied to these servers in order to verify the motivational (intrinsic) and hygienic (extrinsic) factors present and / or absent in the scope of work. Based on the collected data, it is possible to list the most important elements and to direct the Human Resources Management regarding the actions that can be taken in order to establish an environment conducive to motivation.

**Keywords:** motivation, public service, human factor, public management.

## **1. INTRODUÇÃO**

Se antigamente o foco das organizações de trabalho estava voltado para a automação e desenvolvimento tecnológico, atualmente as empresas passaram a dar maior atenção às pessoas e à forma como são administradas. Desta forma, o fator humano passa a ser elemento principal para o crescimento e desenvolvimento das organizações, cujo desafio atual é identificar e reter os colaboradores mais competentes e qualificados do mercado de trabalho e mantê-los motivados.

Quando comparada à esfera privada, a motivação dos servidores públicos torna-se mais complexa, uma vez que a categoria apresenta peculiaridades como estabilidade no cargo, constância na remuneração e o fato de mudanças substanciais dependerem de lei.

A finalidade de qualquer entidade pública é alcançar o interesse público, com a prestação de serviços. Para prestar serviços de qualidade à população, necessita-se de servidores comprometidos e motivados, eles são a personificação da administração pública. Enquanto instituição de ensino superior pública federal, a Universidade Federal de Campina Grande tem como objetivo principal oferecer educação superior pública de qualidade. Para atingir tal objetivo, a Universidade conta com um quadro de funcionários que oferece suporte administrativo necessário para o bom funcionamento da instituição.

Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: os servidores técnico-administrativos da UFCG, *campus* Sumé, sentem-se motivados para desenvolver suas atividades? Para tentar responder a este questionamento o presente trabalho tem por objetivo identificar e analisar os fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos) que favorecem a satisfação e/ou insatisfação desses servidores no âmbito laboral à luz da Teoria de Herzberg.

Inicialmente, o presente trabalho se deteve em elaborar considerações gerais sobre o conceito de motivação e realizar um breve estudo sobre as correntes dos principais teóricos no assunto, enfatizando as contribuições de Herzberg. Em um segundo momento delimitou-se o campo de estudo ao Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA (*campus* de Sumé) que faz parte da Universidade Federal de Campina Grande, onde foi aplicado questionário aos servidores com o intuito de coletar dados referentes à presente pesquisa.

## **2. A IDEIA DE MOTIVAÇÃO**

De modo geral pode-se entender a motivação como o comportamento humano incentivado por alguma razão, é o comportamento motivado:

A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano. (MAXIMIANO, 2011, 235).

Além de o comportamento humano ser sempre motivado, essa motivação é um estímulo interno que varia de indivíduo para indivíduo: “o nível de motivação varia entre as pessoas e dentro de uma mesma pessoa através do tempo” (CHIAVENATO, 2010, 476). Portanto o que me estimula

hoje pode não fazer sentido com o passar do tempo, assim como o que move um indivíduo é diferente do que incentiva outro.

Segundo Maximiano (2011, 237), “o comportamento humano é motivado por estímulos interiores chamados necessidades, que são estados de carência. As pessoas agem, nas mais diferentes situações, para satisfazer a esses estados de carência”. Ciente de que, ao atingir determinado objetivo a carência é satisfeita, então o indivíduo passa a perseguir tal meta. E quanto maior a carência, de mais energia despenderá para alcançar o objetivo traçado.

Nesse mesmo sentido, Ferreira *et al* (2010, 79) expõem que “motivação pode ser entendida como forças internas que impelem o indivíduo a agir para satisfazer suas necessidades”. A motivação varia de pessoa para pessoa, já que suas necessidades são diferentes, e está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo, que guia seus atos pelo que ele pensa, acredita e prevê.

Uma vez que a motivação é intrínseca, conclui-se que uma pessoa não pode motivar outra. No entanto, é possível, de acordo com Bergamini (1997b), manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. O desconhecimento desse aspecto poderá levar à desmotivação das pessoas (BRUNELLI, 2008, 27).

Para Bergue (2010, 418), o estudo da motivação humana admite diferentes abordagens, portanto conduz a diferentes conceitos. Ele define motivação como o “interesse de uma pessoa para a ação, revelando-se como um impulso constante e de intensidade variável, orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade, seja de um estado de satisfação”. A visão de Bergue acrescenta o fator “satisfação”, portanto não apenas as necessidades impeliriam o ser humano à ação, mas o próprio bem-estar e entusiasmo o fariam. Por exemplo: se um funcionário está contente com o trabalho desenvolvido, com os colegas, a chefia, etc., esse estado de satisfação poderia motivá-lo a trabalhar mais e melhor.

Ao tratar da temática, Spector (2010, 284) lembra que apesar de a motivação ser estudada a mais de um século, ainda é difícil defini-la. Ele baseia o conceito de motivação sob duas perspectivas:

Vista por uma perspectiva, ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A *direção* refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis [...]. A *intensidade* se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. [...] A *persistência* diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. [...] Vista de outra perspectiva, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, das necessidades ou das vontades [grifos do autor].

A direção, intensidade e persistência com que alguém realiza uma ação pode indicar se esta pessoa está motivada ou não. Segundo o exemplo do próprio Spector (2010): um funcionário pode decidir ir ao trabalho em um determinado dia, em vez de ligar para a empresa dizendo estar doente (direção). Se a esse funcionário é dada a tarefa de varrer o chão, ele pode empenhar um grande esforço varrendo com força e rapidamente ou não querer se esforçar, varrendo vagarosamente (intensidade). Os funcionários podem fazer horas extras para concluir tarefas que estejam motivados a completar ou procrastinar a finalização por estarem desmotivados (persistência). Simplificadamente pode-se depreender o seguinte esquema para o fenômeno da motivação: estímulo (necessidade ou satisfação) à ação e esforço à recompensa.

Levando em consideração a definição extraída dos autores supracitados, pode-se sintetizar que a motivação é uma força que impulsiona o indivíduo à ação; ela é específica em cada um e pode variar ao longo do tempo e de acordo com a situação a qual a pessoa é exposta. A motivação é específica, não há um estado geral de motivação que leve o indivíduo a se entusiasmar por tudo, nem pode a motivação ser transferida de uma pessoa a outra. O estudo da motivação busca entender o que move as pessoas quanto aos pensamentos, ações e palavras.

## 2.1 A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

A motivação continua sendo alvo de debate entre as organizações, uma vez que o sucesso de uma empresa/ente público passa pelos funcionários que, quando motivados, tendem a trabalhar mais e melhor:

No campo da administração, o estudo da motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. Uma vez que o desempenho das pessoas no trabalho depende, em parte, de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, a compreensão desse processo é de grande interesse na administração das organizações (MAXIMIANO, 2011, p. 236).

Dessa forma, as organizações que não observarem a motivação de seus funcionários como algo importante, podem ter perdas consideráveis de rendimento e produção, bem como uma morosidade em todo o seu funcionamento.

Essa relação funcionário motivado *versus* alto desempenho da organização também é constatada por Daft (2010, 721): “a importância da motivação é que ela pode levar a comportamentos que refletem o alto desempenho dentro das organizações. Estudos têm descoberto que a grande motivação do trabalhador anda de mãos dadas com o alto desempenho e lucros organizacionais”.

O significado de motivação para o trabalho é definido por Maximiano (2011, 237) da seguinte forma: “é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho”.

A motivação para o trabalho resulta da interação entre estímulos internos das pessoas e estímulos do ambiente laboral, que Maximiano (2011) chama respectivamente de:

- *Motivos internos ou intrínsecos*: são necessidades, aptidões, valores e habilidades de cada pessoa. São os motivos que diferenciam as pessoas
- *Motivos externos ou extrínsecos*: são estímulos ou incentivos do ambiente. Para o servidor sentir-se motivado, além de um ambiente de trabalho favorável à execução de suas tarefas, é necessário que ele tenha o potencial de trabalho bem explorado.

Brunelli (2008, 26) alerta que “é imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa”. Cabe à organização oferecer um ambiente de trabalho motivador, no qual as pessoas tentem satisfazer as necessidades pessoais.

Apesar de teorias indicarem a importância da motivação para as organizações, de modo geral vê-se desânimo e absenteísmo por parte dos trabalhadores, principalmente no serviço público. Segundo Brunelli (2008), a falta de motivação no trabalho pode gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas, em relação aos locais de trabalho pode haver perdas nos padrões de qualidade e produtividade, já em relação aos trabalhadores as consequências estão ligadas à saúde física e mental, ao estresse, ao absenteísmo, à baixa produtividade e ao fraco desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com a organização.

Muitas são as definições para o termo motivação, mas o que é incontestável é sua importância para o ser humano e sua relação com o trabalho, portanto assunto importante para o ramo da Gestão de Recursos Humanos. Dessa forma, é um desafio aos gestores de recursos humanos criar um ambiente propício para que os colaboradores possam desenvolver seu trabalho em prol dos objetivos e metas da organização para a qual trabalham, ao mesmo tempo que tentam suprir suas necessidades pessoais.

## 2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Existe um grande número de teorias que tentam explicar o fenômeno da motivação nas organizações. No entanto, segundo Chiavenato (2010), as teorias motivacionais podem ser agrupadas em duas grandes classificações diferentes:

- I. *Teorias de conteúdo*, que englobam estudos de autores como Maslow e Herzberg: enfatizam fatores internos ao indivíduo e ambientais como responsáveis pelo comportamento. Fornecem uma visão geral das necessidades humanas, o que auxilia o gestor a compreender os desejos que satisfarão as necessidades dos funcionários;
- II. *Teorias de processo*, associadas a autores como Adams e Vroom, enfatizam o processo cognitivo que influencia o comportamento das pessoas.

A Teoria da hierarquia das necessidades, elaborada pelo psicólogo americano Abraham Maslow, propõe que “as pessoas são motivadas por múltiplas necessidades que existem em uma ordem hierárquica” (DAFT, 2010, 724). Maslow concebe a motivação como “algo constante, infinito e complexo em todos os seres humanos” (CASADO, 2002, 251).

Segundo essa teoria o indivíduo se esforça de acordo com as necessidades mais urgentes, escalando até as mais complexas, atingindo, assim, a plena satisfação: “de acordo com Maslow, os indivíduos serão motivados a satisfazer a necessidade que para eles estiver *preponderante*, ou mais forte, num determinado momento. A preponderância de uma necessidade depende da situação do indivíduo no momento e de suas experiências recentes” (STONER, 2012, 324).

Essa hierarquia foi demonstrada pelo autor na forma de pirâmide, o que fez com que a teoria ficasse também conhecida como “Pirâmide de Maslow”. Conforme Daft (2010), sua pirâmide de necessidades se divide basicamente em:

- I. *Necessidades fisiológicas básicas*: como fome, sede, sono. No trabalho, essas necessidades são representadas por um ambiente limpo, temperatura agradável e salário digno para sobrevivência do funcionário e de sua família;
- II. *Necessidades de segurança*: seja ela pessoal, social, do emprego. No ambiente organizacional, se caracterizam por estabilidade no emprego, trabalho sem riscos e presença de benefícios;
- III. *Necessidades sociais ou de amor/relacionamento*: como amizades, amor, fazer parte de grupos. Nas situações laborais se caracterizam por um bom relacionamento com os colegas e chefia e participação em grupos de trabalho;

- IV. *Necessidade de estima ou status*, que possui duas vertentes: a visão que o indivíduo tem de si, das próprias capacidades pessoais, o que é chamado de autoestima, e o reconhecimento da sociedade pelo indivíduo, como o prestígio, *status*. Dentro do trabalho, essas necessidades refletem em uma motivação para o reconhecimento pelas contribuições no trabalho, aumento da responsabilidade no cargo, progressão interna;
- V. *Necessidades de autorrealização*: capacidade de alcançar as próprias expectativas, realizar metas, sonhos, desenvolver-se plenamente. No ambiente de trabalho essas necessidades abrangem o desenvolvimento profissional do potencial de cada um, oportunidade de crescimento, exposição de criatividade e aquisição de treinamento para realizar tarefas desafiadoras.

Segundo a Teoria das Necessidades Humanas, para atingir o nível subsequente de motivação o indivíduo deveria satisfazer a necessidade mais básica primeiro, dessa forma, teria suporte para alcançar o próximo estágio.

No ambiente de trabalho os empregados necessitam de um salário que seja suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si e sua família (necessidades fisiológicas e de segurança) para só então estarem dispostos a receber incentivos que lhe darão estima, participação e oportunidade de crescimento profissional (necessidades de estima e de autorrealização). Ou seja, só depois de satisfeitas todas as demais necessidades é que os funcionários se motivarão com a necessidade de autorrealização: buscarão realização no trabalho e novas responsabilidades.

Apesar de todas as contribuições de Maslow para o entendimento da motivação, Bergue (2010) afirma que a tentativa de hierarquizar as necessidades torna-se imprecisa, em razão de a subjetividade incidir fortemente na definição dos limites de cada um dos aspectos dessas necessidades, e destaca que o próprio Maslow concluiu na mesma linha de raciocínio em posterior revisão de seu postulado original, pois o indivíduo pode estar motivado sem alcançar todos os níveis, bem como não seguir a sequência sugerida na pirâmide, saltando estágios ou ignorando tais degraus.

A Teoria dos dois fatores foi desenvolvida pelo psicólogo americano Frederick Herzberg em seu livro “A Motivação para Trabalhar”. Nela o autor propõe que a percepção de satisfação no trabalho está relacionada tanto com o cargo em si, quanto ao contexto em que o cargo está inserido: “um dos importantes detalhes da proposição de Herzberg está no fato de afirmar que há um conjunto de fatores que responde pela satisfação, e um outro conjunto que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho” (BERGUE, 2010, 423). Os fatores responsáveis pela satisfação

são chamados motivacionais, ao passo que os fatores causadores de insatisfação Herzberg nomeia de higiênicos.

Segundo essa teoria, em situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentir-se satisfeitas (MAXIMIANO, 2011, 243).

Por outro lado, segundo Herzberg, os fatores extrínsecos, ou higiênicos, não aumentam a satisfação do indivíduo, apenas contribuem para que as pessoas não se sintam insatisfeitas com o ambiente de trabalho.

No entanto, de acordo com a teoria de Herzberg, é a junção do ambiente de trabalho (fatores extrínsecos, higiênicos) e do conteúdo do trabalho (fatores intrínsecos, de motivação) que faz funcionar o motor interno, quando independentes tendem a ser ineficazes: para que os fatores de motivação produzam eficácia, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, propiciada pelos fatores extrínsecos; assim como para que esses mesmos fatores extrínsecos produzam efeito desejado, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o trabalhador (MAXIMIANO, 2011, 244). Bergue (2010, 424) resume bem a teoria formulada por Herzberg, destacando a diferença entre os fatores motivacionais e higiênicos:

Sustentado em pesquisa científica, Herzberg identificou determinados fatores relacionados às características do cargo como vetores de satisfação do indivíduo no trabalho. A estes elementos denominou fatores motivacionais ou satisfacientes. De outra parte, identificou outro conjunto de fatores relacionados com as condições gerais do ambiente em que se insere o cargo, como fatores de natureza higiênica. Esses fatores de natureza higiênica não contribuem para aumentar o nível de satisfação do indivíduo, apenas garantem – em nível máximo – que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho (por isso denominados higiênicos ou insatisfacientes).

Com o objetivo de identificar o que, de fato, causava a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho, Herzberg questionou os profissionais das indústrias de Pittsburgh, Pensilvânia, sobre o que os agradava e os desagradava nas empresas em que trabalhavam. A partir dessas respostas, Herzberg propôs:

Os fatores higiênicos:

- Condições gerais do ambiente laboral;
- Remuneração;
- Relações com superiores e colegas.

Os fatores motivacionais:



- Nível de responsabilidade
- Conteúdo e atribuições do cargo;
- Nível de responsabilidade do cargo;
- Nível de reconhecimento do trabalho executado.

Para o autor os fatores higiênicos são suficientes apenas para que o empregado não fique insatisfeito, enquanto fatores motivacionais, mais subjetivos, tendem a dar melhores resultados. Para o autor, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação. Bem como o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação.

Finalmente Herzberg concluiu que os fatores que levavam à insatisfação profissional não tinham a ver com aqueles que influenciavam na produção de satisfação dos trabalhadores. Assim, o autor percebeu que os fatores que mais causavam a satisfação dos trabalhadores estavam relacionados diretamente ao seu trabalho, tipo de tarefa realizada, responsabilidade, poder decisório, promoção etc. Ao contrário, o autor percebeu que a insatisfação vinha puramente dos fatores ambientais, sem relação direta com as tarefas desempenhadas, como condições de trabalho, relação com os outros trabalhadores, salários etc.

Spector (2010) indica que, em pesquisa norte-americana sobre satisfação no trabalho, as pessoas indicam a natureza do trabalho (fator motivacional) como fator principal de satisfação, seguido de fatores higiênicos: supervisão, colegas de trabalho, condições de trabalho, salário etc. Para análise deste estudo, seguir-se-á a corrente doutrinária de Herzberg por entender ser a mais objetiva para aplicabilidade dentro de uma organização de trabalho.

Os estudos de Victor Vroom destacaram o comportamento individual ligado especificamente ao ambiente de trabalho. Para ele, a motivação está ligada às preferências pessoais, isto é, à escolha que cada um pode fazer individualmente sobre determinada atividade ou trabalho.

Essa teoria “argumenta que a tendência para agir de uma certa maneira depende da força da expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo” (CHIAVENATO, 2010, 488). Isso quer dizer que o indivíduo estará motivado a se *esforçar* no trabalho se acreditar que isso gerará um bom *desempenho* (relação esforço e desempenho), que esse *desempenho* proporcionará *recompensas* como promoções e gratificações (relação desempenho e recompensa), e que essas *recompensas* vão satisfazer *objetivos pessoais* (relação recompensa e objetivos pessoais), formando, assim, uma cadeia de relações. “A lógica da

teoria é: as pessoas querem aquilo que elas podem e quando elas querem. [...] Ela estará motivada a trabalhar bastante porque na ponta final está a promoção desejada” (CHIAVENATO, 2010, 488).

Ainda sobre motivação, Vroom afirmou que “a força motivacional que atrai o indivíduo para seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final” (BRUNELLI, 2008, 35). Essa “equação motivacional” pode ser representada da seguinte forma:  $Motivação = Expectativa \times Instrumentalidade \times Valência$ , onde:

- Expectativa: probabilidade esperada pelo trabalhador de que um esforço gerará um desempenho esperado, em outras palavras, é a convicção de que um ato específico será seguido por um resultado esperado. Com base na experiência pessoal, o indivíduo analisa a tarefa e decide se consegue ou não executá-la, caso creia que não conseguirá, torna-se desmotivado antes mesmo de iniciar o trabalho;
- Instrumentalidade: é a probabilidade esperada pelo empregado de que o desempenho alcançado o levará a atingir recompensas no trabalho. Exemplo: se um indivíduo sabe que ao alcançar determinado resultado ganhará uma promoção (instrumentalidade), as horas a mais trabalhadas, as pressões e a responsabilidade (expectativa) compensarão os benefícios alcançados com a promoção? Se a resposta for sim, ele estará motivado a buscar tal promoção, e conseqüentemente, produzirá mais;
- Valência: é o valor atribuído às recompensas por concluir uma tarefa.

Desta forma, para Vroom, a motivação será o produto do valor que o indivíduo coloca nos possíveis resultados oriundos das suas ações, juntamente com a expectativa de que suas metas se cumpram. Ao administrador caberia ofertar recompensas pelo trabalho a fim de motivar mais seus colaboradores, de forma que as contribuições dos indivíduos sirvam às necessidades da organização.

A Teoria da Equidade baseia-se na ideia de que um importante fator para motivar as pessoas no trabalho é a avaliação que elas fazem sobre a equidade e justiça das recompensas que recebe (como o pagamento ou promoção) frente às contribuições ao trabalho (como o esforço ou a habilidade).

No ambiente de trabalho as pessoas tendem a comparar as recompensas que recebe ao realizar uma tarefa com as recompensas que outra pessoa recebe ao realizar tarefas iguais ou semelhantes. Deste modo, a Teoria da Equidade está ligada à motivação, influenciada pelas recompensas de acordo com a percepção pessoal de cada indivíduo sobre determinada tarefa ou ação, aliada a um conceito de justiça no ambiente de trabalho, conforme Casado (2002, 255):

O tema central da teoria motivacional é que o maior determinante do desempenho e da satisfação no trabalho é o grau de equidade ou iniquidade que um indivíduo percebe na situação profissional. [...] Em outras palavras, se um indivíduo acha que está sendo menos recompensado quando comparado a outros, ele se sente insatisfeito e procura formas alternativas de eliminar a iniquidade.

Para Stoner (2012, 330) “A teoria da equidade diz que a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas dependem da avaliação subjetiva que fazem da relação entre seu quociente esforço/recompensa e o quociente esforço/recompensa de outros em situações semelhantes”. Desta forma, ao perceber que ocorreu uma injustiça, como um tratamento depreciado frente ao mesmo resultado de terceiro, gera-se uma tenção e o indivíduo tende a mudar seu comportamento.

Basicamente esta teoria elenca quatro escolhas que o indivíduo pode adotar diante de uma situação de injustiça: reduzir suas contribuições no trabalho; mudar as recompensas recebidas ao manter a quantidade de produção e reduzir a qualidade do trabalho; modificar as comparações para tentar fazer as coisas parecerem melhor, ou deturpar a imagem de si mesmo ou a imagem do outro; por último retirar-se do meio saindo da organização (CHIAVENATO, 2010).

A Teoria da Equidade sustenta que as pessoas são motivadas por um senso de justiça ou igualdade nas relações com outras pessoas e empresas. Segundo este estudo os funcionários que vivenciam uma situação de desigualdade em relação aos colegas sentem-se insatisfeitos, o que gera uma tensão emocional a qual tentarão diminuir. Esta comparação com os demais colegas é estabelecida entre o resultado (ou retorno) e a contribuição. O resultado seria: salário, benefícios, bom tratamento, prazer *status* e outras formas de valorização do trabalho realizado; enquanto a contribuição é o que o funcionário oferece à empresa, não só suas atribuições de cargo, mas também sua experiência e talento (SPECTOR, 2010).

A teoria da Equidade tem recebido duras críticas, uma vez que não é possível saber como os funcionários elegeм os colegas com os quais comparar. Além disso, é uma teoria que explica fatos passados e não auxilia na previsão de problemas futuros (SPECTOR, 2010).

### **3. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

A Universidade Federal de Campina (UFCG) é uma instituição de ensino superior pública e federal, criada por meio da Lei nº 10.419, de 09 de abril de 2002, resultado do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Situada no Estado da Paraíba, a UFCG é composta pelo campus central, localizado na cidade de Campina Grande, e possui mais 06 campi localizados nas

SILVA, José Irivaldo Alves Oliveira. ARAÚJO, Najara Medeiros de. **Motivação no serviço público**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.01-24. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

idades de Cajazeiras, Cuité, Patos, Pombal, Sousa e Sumé. Nesta última encontra-se o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA).

Segundo o Portal da Transparência nos Recursos Públicos Federais (acessado em março de 2017), há 3.378 servidores em toda UFCG, dentre professores e servidores Técnico-administrativos. Além desse total também há 856 funcionários terceirizados que desenvolvem atividades de apoio diversas, segundo *site* da UFCG atualizado em abril de 2012 (acessado em março de 2017).

### 3.1 O LOCAL DA PESQUISA

O Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA) foi criado no âmbito do Plano de Expansão Institucional da UFCG (PLANEXP), elaborado com o objetivo de democratizar o acesso à universidade, contribuindo para a consecução das metas do Plano Nacional de Educação (PNE), especialmente a ampliação do contingente de jovens de 18 a 24 anos no ensino superior.

O Centro oferece 07 cursos de graduação: Engenharia de Biosistemas, Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos, Engenharia de Produção, Licenciatura em Ciências Sociais, Licenciatura em Educação do Campo, Superior de Tecnologia em Agroecologia e Superior de Tecnologia em Gestão Pública; além de 04 cursos de Pós-Graduação: Especialização em Educação de Jovens e Adultos com Ênfase em Economia Solidária no Semiárido Paraibano, Especialização em Ensino de Ciências da Natureza e Matemática para a convivência com o Semiárido, Especialização em Gestão das Políticas Públicas, Mestrado Interinstitucional em Farmacoquímica, Mestrado Profissional em Gestão e Regulação da Água e o Mestrado Profissional em Ensino de Sociologia.

Segundo o *site* do CDSA (acessado em março de 2017), em abril de 2017 compunham os recursos humanos do Centro: 83 professores efetivos, 06 professores substitutos e 37 servidores técnico-administrativos. Além dos servidores efetivos, também fazem parte do quadro 75 funcionários terceirizados, conforme dados coletados junto à Prefeitura Universitária do *campus* de Sumé.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO ALVO DA PESQUISA

Existem duas leis fundamentais para o entendimento dos cargos técnico-administrativos em educação: a Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais; e a Lei nº 11.091, de 12 de

janeiro de 2005, estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Esta última, além de descrever cada um dos cargos técnico-administrativos em educação, também expressa, em seu Art. 8º, as atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, sem prejuízo das atribuições específicas: planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes ao ensino, pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino (IFE's); e executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das IFE's.

Existem algumas características específicas dos servidores públicos estatutários, caso dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAE's): como estabilidade, remuneração e progressão fixadas por decreto, funções pré-estabelecidas em lei. Essas características diferenciam os servidores públicos dos funcionários privados. Essa situação tanto pode levar o servidor à disposição e abertura a novos desafios, quanto ao absenteísmo, a depender da motivação pessoal de cada servidor. O funcionário privado, por outro lado, pode receber bônus da empresa e participação nos lucros, situação não contemplada ao servidor público e que pode afetar a motivação individual.

Toda essa diferenciação entre servidores públicos e funcionários privados é mais um fator a ser considerado pelo gestor de recursos humanos na esfera pública quando este se propõe a trabalhar a motivação com os servidores, tendo em vista que as teorias motivacionais foram pensadas para o setor privado e que muitas abordagens seriam de difícil aplicação para o âmbito público, cabendo ao gestor adequar as teorias.

A amostra desta pesquisa é composta por 37 servidores com vínculo estatutário, que ocupam cargos técnico-administrativos de nível médio ou superior que atuam nas seguintes Unidades Organizacionais – UORG's: Biblioteca Setorial, Comissão Permanente de Modernização Administrativa – CPMA, Gerência de Assuntos Estudantis – GAE, Gerência de Assuntos Financeiros – GEAF, Gerência de Tecnologia da Informação – GTI, Laboratórios, Protocolo Setorial, Prefeitura Universitária do Campus – PUC, Secretaria de Centro e Unidades Acadêmicas.

Dentre os 37 servidores, para 04 o questionário não foi encaminhado: a própria autora deste trabalho, um servidor que encontra-se afastado para mandato eletivo, outro cedido à Justiça Eleitoral e uma última cedida a outra instituição de ensino. Dos 33 “aptos”, 27 responderam ao questionário e 06 se abstiveram.

### 3.3 O DIAGNÓSTICO

Construiu-se o questionário utilizando-se a plataforma virtual *Google Drive* e distribuiu-se o questionário aos servidores por e-mail durante o mês de abril de 2017. O questionário elaborado é composto por 21 perguntas: 19 de múltipla escolha e 02 questões abertas. As 06 primeiras caracterizam o perfil dos respondentes, as 07 perguntas seguintes referem-se aos fatores higiênicos, mais 06 questões abordam fatores motivacionais, sendo a última delas aberta: deixa o respondente livre para citar o que o deixaria mais motivado para trabalhar. Nas 02 últimas questões indaga-se se os servidores pretendem fazer novo concurso público e, em caso afirmativo, por quê? Responderam 27 servidores de um total de 37, com vínculo estatutário, que ocupam cargos técnico-administrativos de nível médio ou superior.

A maioria dos servidores é do sexo feminino (56%); encontra-se na faixa de idade entre 30 e 39 anos (48%); atua no serviço público entre 04 a 09 anos (78%), o que indica que já concluiu o estágio probatório; possui renda mensal (33%) de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00; atua em um cargo de nível D (70%), ou seja, o nível de escolaridade exigido pelo cargo é o Ensino Médio, no entanto a maioria (44%) possui Especialização em alguma área, inclusive (7%) possui Doutorado.

Como visto anteriormente, os fatores higiênicos dizem respeito ao ambiente de trabalho, aos fatores externos ao trabalho. A seguir, encontram-se todas as perguntas realizadas com respectivas respostas dos entrevistados:

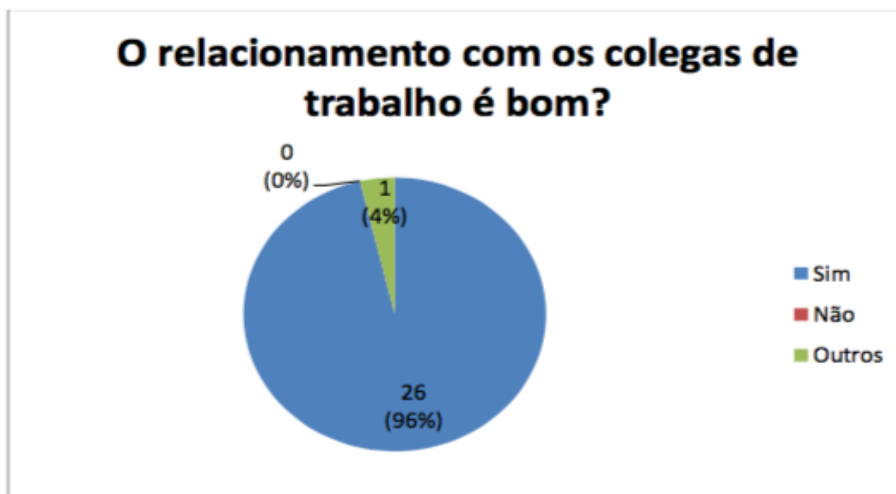
#### I. O ambiente de trabalho favorece a execução de minhas atividades?

- 78% responderam sim;
- 15% responderam não;
- 7% responderam outros: “Nem sempre, se faz necessário outro espaço para poder atender a demanda com qualidade”; “Nem sempre, pois muitas vezes esbarramos na falta de recursos e por trâmites muitos rígidos e longos”.



II. O relacionamento com os colegas de trabalho é bom?

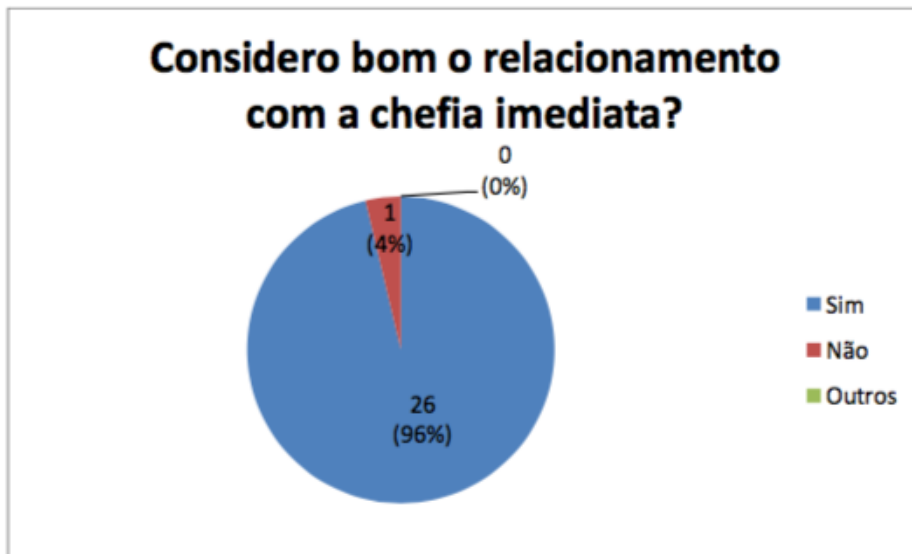
- 96% responderam sim;
- 04% responderam outros: “Razoável”;
- Não houve respostas negativas.



III. Considero bom o relacionamento com a chefia imediata?

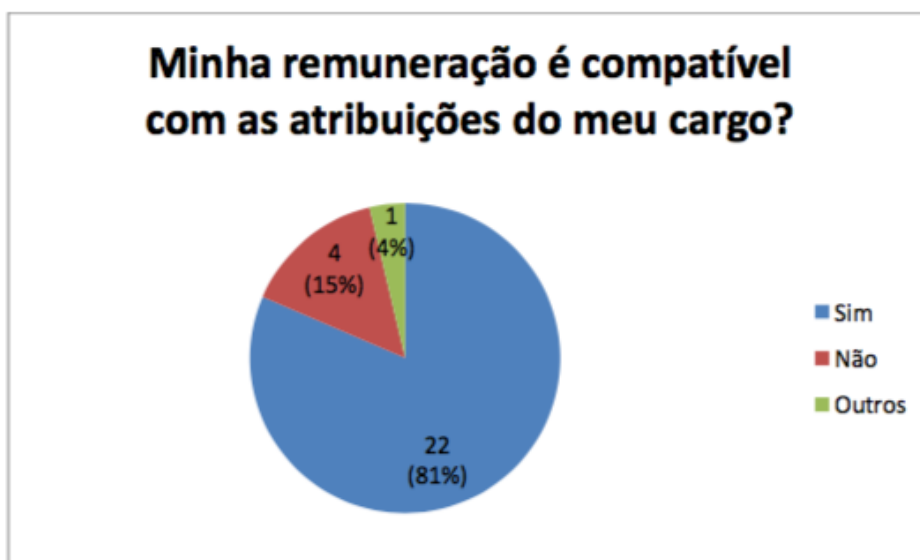
- 96% responderam sim;

- 04% responderam não.



IV. Minha remuneração é compatível com as atribuições do meu cargo?

- 81% responderam sim;
- 15% responderam não;
- 04% responderam outros: “parcialmente”.



Quanto aos fatores higiênicos, as quatro primeiras questões obtiveram dos entrevistados respostas positivas, corroborando com a Teoria de Herzberg, de que a presença dos fatores higiênicos



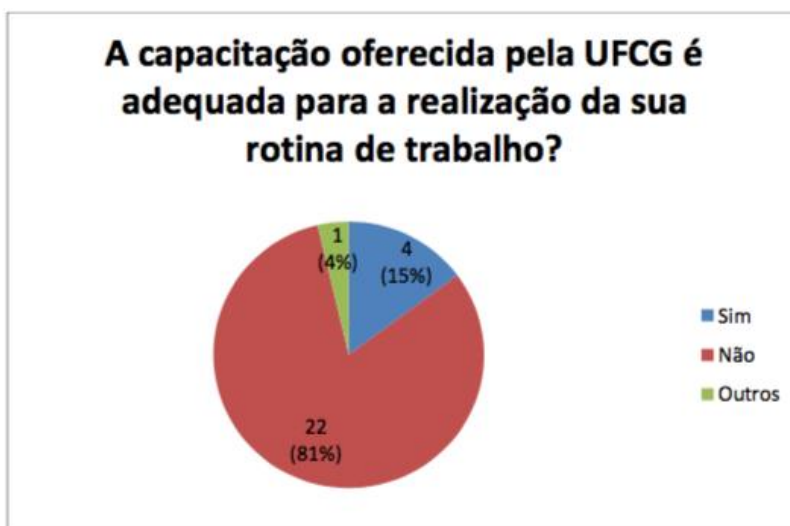
geram uma não insatisfação com o ambiente de trabalho: (78%) dos respondentes afirmou que o ambiente de trabalho favorece a execução das atividades; (96%) possui um bom relacionamento tanto com a equipe de trabalho quanto com a chefia imediata; (81%) afirmou que a remuneração recebida é compatível com as atribuições do cargo.

Com essas respostas, pode-se analisar que o ambiente de trabalho no CDSA é receptivo aos estímulos motivacionais, ou como cita Gil (2011, 208): “Se é verdade que aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las”.

Nesse mesmo sentido, Maximiano (2011) reforça que, para que os fatores motivacionais sejam eficazes, é necessário uma base sólida de segurança psicológica e material, representada pelos fatores higiênicos. Da mesma forma, para que estes fatores tenham efeito positivo sobre o desempenho, é necessário que o trabalho ofereça um grau de desafio ou interesse para o servidor. Isso leva a considerar que os dois tipos de fatores, intrínsecos e extrínsecos estão inter-relacionados e são igualmente importantes para a satisfação no trabalho. Quanto à capacitação.

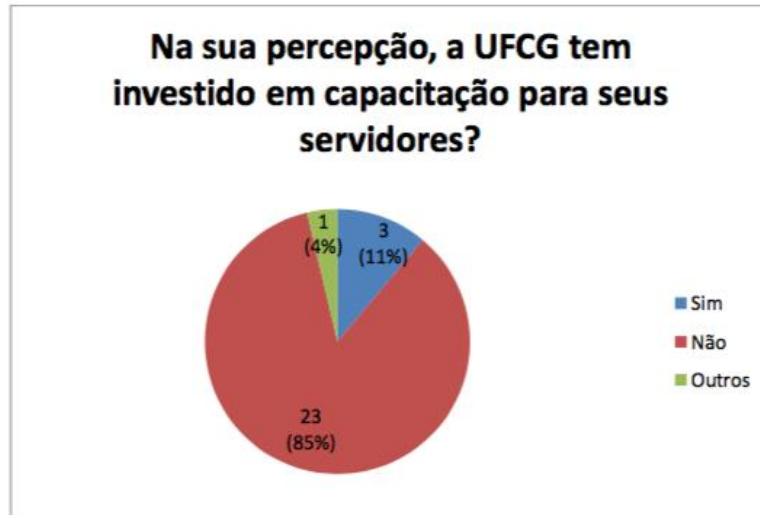
V. A capacitação oferecida pela UFCG é adequada para a realização da sua rotina de trabalho? (políticas institucionais)

- 81% responderam não;
- 15% responderam sim;
- 04% responderam outros: “Acredito que seja necessário capacitação com uma maior frequência, pois o cotidiano está sempre se renovando”.



VI. Na sua percepção, a UFCG tem investido em capacitação para seus servidores? (políticas institucionais)

- 85% responderam não;
- 11% responderam sim;
- 04% responderam outros: “Não em todos os campos”



VII. A avaliação contínua tem impacto na sua rotina de trabalho? (políticas institucionais)

- 74% responderam não;
- 26% responderam sim.



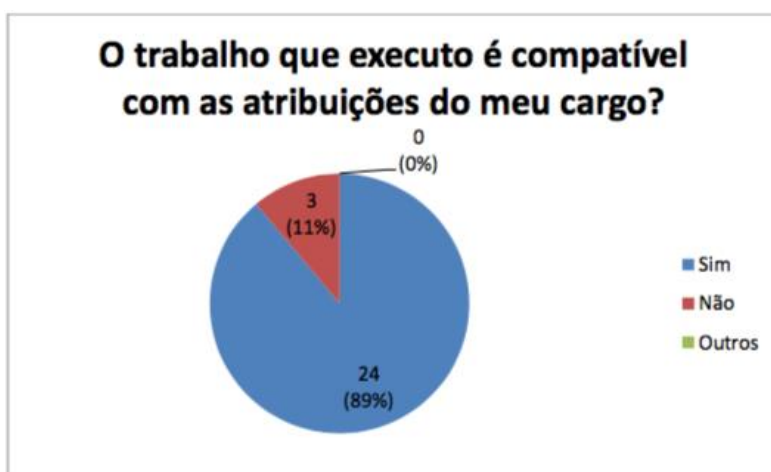
Por outro lado, as três últimas questões sugerem que a ausência de fatores higiênicos têm uma grande propensão à insatisfação: 81% acredita que a capacitação oferecida pela UFCG não é adequada para a realização da rotina de trabalho; 85% percebe que a UFCG não tem investido em capacitação para os servidores; para 74% a avaliação contínua não tem impacto na rotina de trabalho. Esse dado, certamente, é preocupante nas organizações públicas, que possuem pouca margem de manobra, e acaba por não aproveitar a margem que possui.

Com esses dados, percebe-se que os fatores higiênicos que se mostraram insatisfatórios dizem respeito à política da UFCG como um todo, não estando diretamente relacionados exclusivamente com o ambiente de trabalho do setor analisado. Isso pode mostrar o distanciamento entre o campus Central e seus Centros Acadêmicos fora de sede, ou mesmo uma ausência de um planejamento de recursos humanos para toda a organização.

Os Fatores Motivacionais estão ligados às questões subjetivas, cada indivíduo pode reagir de formas distintas dentro de um mesmo estímulo. As perguntas direcionadas aos fatores em análise obtiveram maioria de respostas positivas, conforme observamos:

I. O trabalho que executo é compatível com as atribuições do meu cargo?

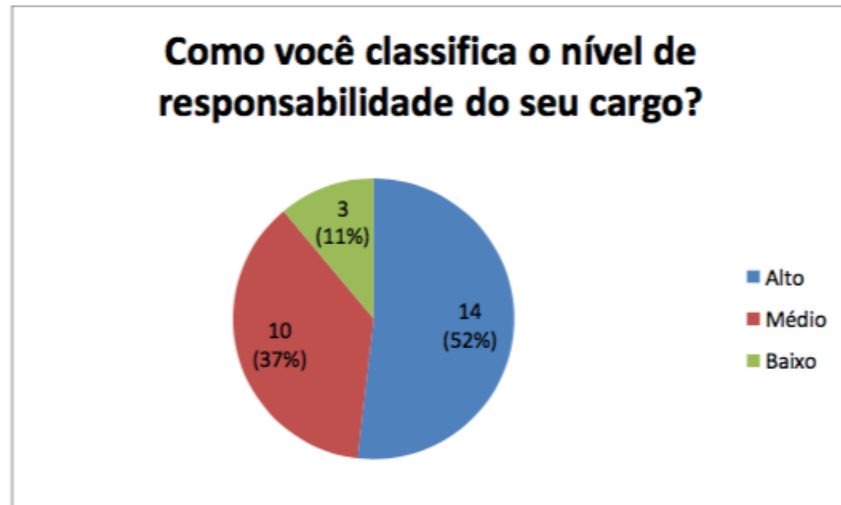
- 89% responderam que sim;
- 11% responderam não.



II. Como você classifica o nível de responsabilidade do seu cargo?

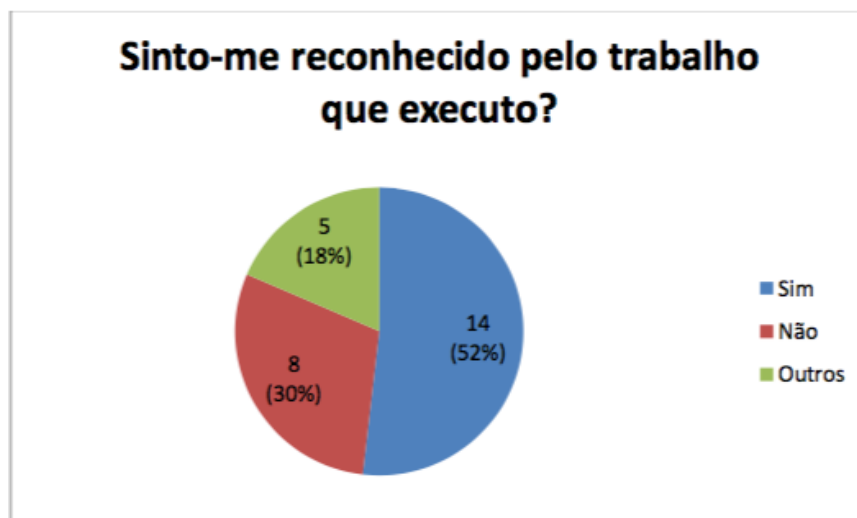
- 52% responderam alto;
- 37% responderam médio;

- 11% responderam baixo.



III. Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo?

- 52% responderam sim;
- 30% responderam não;
- 18% responderam outros: “algumas pessoas reconhecem, outras não”; “às vezes”; “Nem sempre”; “Mais ou menos”; “Nem sempre”.



IV. Realizo-me profissionalmente com o trabalho que executo?

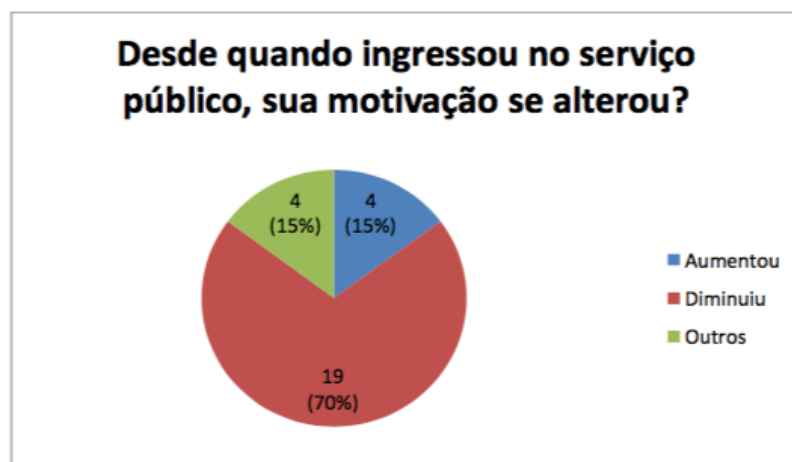
- 52% responderam sim;
- 33% responderam não;

- 15% responderam outros: “às vezes”; “Nem sempre, pois é essencial a contra partida da universidade para executar o trabalho compatível com o cargo que ocupo”; “em parte, pois muitas vezes não conseguimos aplicar na prática os conhecimentos adquiridos”; “Atualmente, sim”.



V. Desde quando ingressou no serviço público, sua motivação para trabalhar: aumentou ou diminuiu?

- 70% responderam que a motivação diminuiu;
- 15% responderam que aumentou;
- 15% responderam outros: “SE MANTEVE”; “não”; “Há algum tempo me sentia subutilizada, e isso estava me desmotivando a cada dia. Após a mudança de setor, me sinto mais realizada profissionalmente”; “sem motivação nenhuma para estudar”.



Conforme observado acima: 89% respondeu que o trabalho que executa é compatível com as atribuições do cargo; 52% classifica que o nível de responsabilidade do cargo é alto; 52% sente-se reconhecido pelo trabalho que executa; 52% realiza-se profissionalmente com o trabalho que executa. No entanto, de a maioria dos respondentes ter se mostrado motivada, quando indagados sobre se a motivação alterou desde que ingressou no serviço público, 70% respondeu que a motivação diminuiu, sendo um indicador que precisa ser levando em consideração nas ações de planejamento. Com isso, sugere-se que há uma expectativa muito alta dos indivíduos antes de ingressar no serviço público, que com o passar do tempo e diante das dificuldades impostas pelo trabalho cotidiano, há redução da motivação do servidor.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A temática motivação no serviço público é, sem dúvidas, desafiadora e complexa, tendo em vista que a motivação é individual, e, portanto, não pode ser transferida de uma pessoa a outra. Sendo um desafio ainda maior para os gestores de Recursos Humanos que muitas vezes se vêem na difícil missão de motivar seus colaboradores, com a finalidade de tornar o serviço público mais eficiente.

Dessa forma, estabeleceu-se como problemática identificar se os servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFCG encontram-se motivados para desempenhar suas funções. Para tanto, adotou-se como objetivos identificar e analisar os fatores motivacionais e higiênicos que favorecem, respectivamente, a satisfação quando presentes e a insatisfação quando ausentes, conforme postulado na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Apesar de a maioria ter afirmado que a motivação para o trabalho diminuiu ao longo do tempo e, portanto, necessitem de algumas mudanças no trabalho para que a satisfação aumente. Esse é um paradoxo que, no entanto, indica uma desmotivação e, ao mesmo tempo, receio de verbalizar essa percepção.

Em linhas gerais, o resultado do questionário, aliado às teorias em estudo, mostrou que, para mais de 75% dos entrevistados, estão presentes: “ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento das atividades”, “bom relacionamento com os colegas e chefia imediata” e “remuneração compatível com as atribuições do cargo”. A presença desses elementos torna receptiva a implantação de programas que visem à motivação, estando de acordo com a Teoria de Herzberg de que a presença dos fatores higiênicos reduz a insatisfação.

De acordo com a pesquisa, destacam-se como fatores extrínsecos a serem melhorados e citados pelos entrevistados pelo menos três vezes: redução da carga-horária de trabalho, maior

SILVA, José Irivaldo Alves Oliveira. ARAÚJO, Najara Medeiros de. **Motivação no serviço público**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.01-24. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

qualidade de vida no ambiente laboral (área de convivência, alimentação etc.), capacitação do servidor e tratamento equânime. Este último nos remete a uma outra teoria estudada, a Teoria da Equidade de Adams, o que reflete a importância do trato igualitário entre chefia e subordinados.

Na mesma esteira, a pesquisa revelou que, para mais de 50% dos pesquisados, os seguintes fatores motivacionais estão presentes: “trabalho compatível com as atribuições do cargo”, “nível de responsabilidade do cargo”, “reconhecimento pelo trabalho executado” e “realização profissional com o trabalho que executa”.

A pesquisa revelou, também, que a maioria dos servidores 70% almeja outros cargos no serviço público com maiores salários e de acordo com seu nível de escolaridade, revelando que a maioria encontra-se atualmente exercendo funções de nível de escolaridade inferior à que possui, provavelmente os mesmos 70% que estão em cargos de classificação D, ou seja, para os quais são exigidos apenas nível Médio de escolaridade. Ocupar um cargo que não abrange o campo de estudo do trabalhador pode deixá-lo desmotivado, por não haver a possibilidade de pôr em prática os conhecimentos adquiridos. Essa constatação vai ao encontro da Teoria de Herzberg, quando afirma que os fatores motivacionais dizem respeito à natureza do cargo. É importante deixar claro que mais de 80% dos servidores concorda que a remuneração recebida atualmente é compatível com o cargo exercido.

Apesar de a motivação ser um fator pessoal e difícil de alcançar devido seu valor subjetivo, o gestor público pode dispor de uma série de ferramentas, tais como: Valorizar as pessoas, mas sem favorecer ninguém; Reconhecer os avanços por menores que sejam e saber lidar com as limitações e erros da equipe, apontando as falhas e indicando como melhorar; Encorajar iniciativas (solicitar participação dos servidores na resolução de problemas e formulação de propostas constitui um dos mais poderosos fatores de motivação); Oferecer incentivos, como uma compensação de horário quando alguém realizar um trabalho além de suas atribuições; Promover mudanças, mas que sejam previamente debatidas com toda a equipe.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. (2010). **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educ. BRASIL. **Lei nº 10.419**, de 09 de abril. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG. Brasília: Senado Federal, 2002. Disponível em: <[http://www.ufcg.edu.br/prt\\_ufcg/ufs/arquivos/ufcg\\_lei\\_criacao.pdf](http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/ufs/arquivos/ufcg_lei_criacao.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. (2005). **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro. 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. Disponível em: <

SILVA, José Irivaldo Alves Oliveira. ARAÚJO, Najara Medeiros de. **Motivação no serviço público**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.01-24. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>; Acesso em: 24 abr. 2017.

\_\_\_\_\_ (2017). Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. **Portal da Transparência nos Recursos Públicos Federais**. Servidores civis e militares do Poder Executivo Federal - por órgão de lotação do servidor. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores/OrgaoLotacao-ListaOrgaos.asp?CodOS=15000&Pagina=6>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

BRUNELLI, M. da G. M. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <[http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli.\\_tcc.pdf](http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2017.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 247-258, 2002.

Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido. **Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://www.cdsa.ufcg.edu.br/cdsa/recursos-humanos.html>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 5ª reimpressão, 2010.

Daft, R. L. **Administração**. Revisão técnica de Denis Forte; Tradução de Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FERREIRA, M. das G.; KANAANE, S.; SEVERINO, F. R. G. Aspectos comportamentais na Gestão Pública. *In*: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. das G. (org.). **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Cid Kimpel Moreira, Célio Kimpel Moreira. Revisão técnica de Natacha Bertoia Silva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução: Alves Calado; rev. de conteúdo: Agrícola de Souza Bethem. 5. ed. [reimp.]. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Lista dos servidores terceirizados da UFCG**. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br/acessoainformacao/index.php/servidores>>. Acesso em: 11 mar. 2017.