

# **Motivação no Serviço Público: Um estudo de caso na Secretaria Acadêmica da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA - Campus Santana do Livramento - RS**

Discente: Ana Paula Viera Silveira  
Orientador: Paulo Cassanego Junior

## **RESUMO**

O presente estudo busca compreender o conceito de motivação e as suas diferentes teorias motivacionais dentro do setor público, direcionado aos servidores técnicos administrativos da Secretaria Acadêmica na Universidade Federal do Pampa campus Santana do Livramento. Com isso, o objetivo geral da pesquisa visa identificar o nível de motivação que se encontram os servidores desse setor, buscando compreender como esse setor da universidade se encontra com relação à motivação dos seus servidores. Para o desenvolvimento deste estudo utilizou-se de uma pesquisa caracterizada como exploratória, o método da pesquisa foi qualitativa, através de um estudo de caso onde seu instrumento de coleta de dados foi por meio de observação e entrevistas semi-estruturadas direcionadas aos servidores da Secretaria Acadêmica para logo mais proporcionar um feedback com relação a motivação dos servidores. Com este estudo foi possível identificar o nível de motivação dos Servidores da secretaria acadêmica, com base em alguns pontos relevantes, como por exemplo, relacionamento interpessoal, remuneração e estabilidade. Portanto com o apoio deste estudo, o setor poderá constatar como esta operando com relação à motivação dos agentes envolvidos, podendo então corrigir aspectos ligados ao tema, ou seja, o estudo visa proporcionar um melhor entendimento do nível motivacional dos servidores da secretaria acadêmica.

**Palavras-chave:** Motivação, Servidores, Teorias Motivacionais.

## **ABSTRACT**

This study intends to understand the concept of motivation and its different motivational theories within the public sector, directed to the academic secretary's administrative technical servants of the Universidade Federal do Pampa campus Santana do Livramento. Thus, the main objective of the research is to identify the level of motivation presented by the servants of such sector, trying to understand how this sector of the university is in relation to the motivation of its employees. We used a research characterized as Exploratory to develop the current study with a qualitative method through a case study in which its data collection instrument was observation and semi-structured interviews directed to the servers of the Academic Secretary in order to provide feedback regarding the motivation of servers. It was possible to identify the level of motivation of Servers of the academic secretary with this study, based on some relevant topics such as interpersonal relationship, payment and stability. So with the support of this study, the sector can find out how it is running regarding to the motivation of servers involved enabling the correction of aspects related to the subject, so the study aims to provide a better understanding the motivational level of the academic secretary's servers.

**Keywords:** Motivation, servants and motivational theories.

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme Bergamini (2008), o estudo da motivação é considerado indispensável, pois é relevante conhecer os diferentes fatores motivacionais. Ainda conforme esta autora, os mesmos devem ser considerados como os principais determinantes dos diferentes tipos de satisfação em que se encontra o servidor.

Sabe-se então que a motivação relacionada ao trabalho consiste em uma premissa para as organizações alcançarem produtividade e qualidade, esse assunto permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações tanto pública quanto privada, apesar de conter inúmeras teorias referentes ao assunto, na prática a motivação continua como uma visão simples, com isso levanta-se a questão problema da pesquisa que é **identificar o nível de motivação que se encontram os servidores técnicos administrativos da Secretaria Acadêmica na Unipampa Campus Santana do Livramento.**

Ainda com relação à motivação, Soto (2009) afirma que a motivação compreende uma pressão interna que surge através de uma necessidade dando origem a um estado energizado, impulsionando o organismo de cada pessoa a uma determinada atividade. Iniciando, guiando e mantendo certa conduta até conseguir alcançar o objetivo desejado.

Portando o estudo da motivação permite entender e conhecer o comportamento humano para assim poder monitorá-lo por meio do controle das necessidades ou motivos que levam o comportamento do indivíduo e dos objetivos ou metas que o dirigem.

Partindo deste contexto, a presente pesquisa tem como seu objetivo geral **Identificar o nível de motivação que se encontram os servidores técnicos administrativos da Secretaria Acadêmica na Unipampa Campus Santana do Livramento**, tendo como base o conceito de motivação e suas teorias motivacionais a fim de identificar meios para motivar seus servidores. Sendo que seus objetivos específicos são Identificar quais os fatores que influenciam a motivação dos servidores da Secretaria Acadêmica da Unipampa campus Santana do Livramento; Identificar se o servidor se considera motivado e valorizado; Identificar fatores que mais geram insatisfação entre os servidores da Unipampa campus Santana do Livramento.

Com isso, o estudo justifica-se por proporcionar aos servidores técnicos administrativos da Secretaria Acadêmica da Unipampa campus Santana do Livramento uma melhor visão do conceito de motivação e seus diferentes níveis, levando em consideração o capital humano que é de extrema importância e que esse fato consiste em um fator decisivo para as organizações, facilitando aos gestores da organização a identificar o nível em que se encontram seus servidores possibilitando seu desenvolvimento dentro da organização.

O artigo está estruturado com uma breve introdução contemplando os objetivos pretendidos e a justificativa do estudo. Posteriormente serão abordados referenciais sobre motivação no serviço público através da revisão da literatura. Na sequência é apresentado o método utilizado no desenvolvimento da pesquisa, logo após a análise dos resultados, por fim as considerações finais e as referências utilizadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo é demonstrada a revisão literária utilizada para embasar o estudo, abordando questões atinentes à Gestão de Pessoas, Motivação e as diferentes Teorias Motivacionais existentes.

Primeiramente será abordado o conceito de gestão de pessoas no setor público, abordando questões atinentes ao assunto. E por fim será analisado o conceito de motivação e suas diversas Teorias Motivacionais.

### **2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público**

Na visão de Chiavenato (2009), a gestão de pessoas é representada pelas organizações e pelas pessoas, pois se não existir as pessoas e as organizações, posteriormente não irá existir a gestão de pessoas. Por isso, atualmente as organizações são construídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos.

Conforme dito pelo autor, a denominação dada às pessoas reflete diretamente ao grau em que as mesmas se encontram dentro da organização, portanto a maneira como as organizações denominam as pessoas que trabalham possui um significado importante, pois tal nomenclatura consiste em identificar qual é o papel e o valor que a organização atribui às pessoas.

De acordo com França (2009), a gestão de pessoas deve surgir a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: expectativas sobre as relações de trabalho, o psicológico sobre o que a pessoa quer da empresa e o que quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos da vida social.

De acordo com Bergue (2010), o termo gestão de pessoas no setor público é definido como um esforço orientado para o suprimento, manutenção e o desenvolvimento das pessoas nas organizações públicas, estando em conformidade com os ditames constitucionais e legais. O autor descreve a gestão de pessoas como um resultado de diversas ações preliminares, de planejamento das necessidades mútuas e esforços de direção.

### **2.2 Motivação**

Atualmente a motivação vem sendo um dos temas mais discutidos na área de gestão de pessoas, pelo fato das organizações observarem a necessidade de refletir sobre quais razões seus servidores agem em determinada situação. Com isso de acordo com Oliveira (2010), a motivação esta intimamente ligada com a força que rege cada pessoa e quando essa pessoa executa qualquer ato dentro da organização seja ele positivo ou negativo e a mesma se expressa em seus comportamentos, naquilo que elas fazem.

Na visão de Robbins (2009), a motivação é definida como um comportamento externo, ou seja, pessoas que são motivadas tem a tendência de dedicar um esforço maior ao seu desempenho do que as pessoas que se encontram desmotivadas. Por isso a motivação esta ligada as necessidades, pois a motivação condiciona o individuo para satisfazer alguma necessidade.

Portanto, funcionários motivados se encontram em um estado de tensão, quanto maior a tensão, mais atividades serão necessárias para obter o alívio. Dessa forma quando o

indivíduo estiver em estado de tensão, tentando satisfazer alguma necessidade, isso será resultante da motivação.

## **2.2.1 Teorias Motivacionais**

Conforme Hitt (2012), as teorias motivacionais geralmente resultam em identificar os fatores específicos nos quais motivam os servidores, existem diversas teorias motivacionais e essas são consideradas simples e diretas no que tange a sua abordagem.

### **2.2.1.1 Teoria das Necessidades de Abraham Maslow**

Conforme Banov (2009), Abraham Maslow têm suas pesquisas focadas em compreender o que tira as pessoas de um estado inerte e as leva a ter determinado comportamento em relação a alguma situação que ocorre dentro da organização, com isso Maslow observa o comportamento humano, ou seja, conclui que o ser humano é portador de diversas necessidades e essas começam a aparecer organizadas e em prioridades e hierarquia. Abraham desenvolveu sua teoria idealizando uma pirâmide na qual representa as necessidades de acordo com uma sequência, ou seja, ele aponta uma caminhada em direção ao topo, paralelamente mostrando no tamanho da área de cada necessidade a importância e a dificuldade de se alcançar o ápice da pirâmide.

- 1) **Necessidades Fisiológicas:** Conforme a pirâmide de Maslow, as necessidades fisiológicas encontram-se no primeiro patamar, consistem na alimentação, sede, sono, repouso, desejo sexual, exercícios físicos, ou seja, as necessidades que estão ligadas com a sobrevivência de cada indivíduo. Mesmo estando no nível mais baixo da pirâmide tal necessidade é de extrema importância para a motivação do indivíduo, pois se trata de necessidades instintivas que já nascem com o indivíduo, ou seja, aparecem involuntariamente em cada pessoa.

O autor relata que diversas organizações a fim de conseguir uma melhor mão de obra no mercado, utiliza-se de táticas como oferecer cesta básica, vale-refeição, assistência médica, entre outros benefícios que relatam a satisfação das necessidades fisiológicas, satisfazendo tais necessidades à pessoa passa a se preocupar com a necessidade posterior, no caso a necessidade de segurança, na qual só é atingida quando a necessidade fisiológica estiver total ou parcialmente suprida.

- 2) **Necessidades de Segurança:** São consideradas necessidades de proteção e surgem como Segurança Física acontece quando as pessoas precisam de leis que protejam suas vidas, ou seja, ter onde morar ou com quem se agasalhar; Segurança Psíquica: acontece quando a pessoa passa por certa mudança, instabilidade, a necessidade de ordem e limites e a Segurança Profissional que vem em sucessão da estabilidade ocupacional, ou seja, demonstra clareza nos cargos e na divisão de tarefas.

Portanto, as necessidades de segurança têm por objetivo a proteção contra a privação e a ameaça seja ela real ou imaginária. Como exemplo disso o autor aponta uma pessoa que permanece em uma organização que não gosta, mas que ao mesmo tempo propicia a sensação de segurança e estabilidade ao servidor (BANOV, 2009).

- 3) **Necessidades Sociais:** Consistem em necessidades de participação, associação, de amizade, afeto e amor, ou seja, significa a necessidade de ser aceito e querido em diversos grupos em que esta inserido. Sendo assim, as relações interpessoais entre os amigos, colegas, chefe-subordinado estão inseridas nessa necessidade.
- 4) **Necessidades de Estima:** São consideradas as necessidade de ser reconhecido, valorizado, considerado, de obter aprovação social e prestígio, ou seja, são as necessidades ligadas ao ego da pessoa. Quando tais necessidades são supridas, levam à pessoa a ter autoconfiança, já a em contraponto, a sua frustração gera sentimentos de inferioridade em relação as outras pessoas.
- 5) **Necessidades de Auto-Realização:** Essas necessidades se localizam no topo da pirâmide e consistem na mais elevada de todas as necessidades, elas envolvem a realização de todo o potencial de uma pessoa e levam a mesma a se autodesenvolver dentro da organização. Consiste na procura do autoconhecimento, autodesenvolvimento ligados ao crescimento do homem como tal, ou seja, mostra se há ou não prazer pelo trabalho desenvolvido.

Portanto, reproduzida na figura 1 segundo Soto (2009) a hierarquia das necessidades se classifica em:



Figura 1: A pirâmide de Maslow.  
Fonte: Soto (2009)

Banov (2009) aponta que a pirâmide de Maslow deve ser analisada em todos os setores da vida humana, tendo em vista as condições de satisfação que se encontra o indivíduo no trabalho e evitando que ocorra a insatisfação do mesmo.

### **2.2.1.2 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg**

De acordo com Banov (2009), a teoria dos dois fatores esta relacionada com a satisfação e a insatisfação dos servidores inseridos em determinada organização, nas quais representam duas escalas opostas. A teoria dos dois fatores trabalha com dois conjuntos de necessidades que resultam em dois fatores os higiênicos e os motivacionais.

- 1) Fatores Higiênicos: São fatores externos ligados às necessidades fisiológicas, de segurança, sociais entre outros, e esses fatores estão sob o domínio da organização, ou seja, eles não trazem satisfação para o indivíduo, porém sua ausência gera insatisfação. Os fatores higiênicos encontram-se nos três primeiros degraus da pirâmide e quando são controlados, previnem o baixo rendimento do servidor.
- 2) Fatores Motivacionais: Consistem em fatores motivacionais internos, ou seja, são controlados pelo indivíduo, tais fatores envolvem a realização o conhecimento, o crescimento profissional, a responsabilidade, o progresso e o trabalho em si. Com isso os fatores motivacionais não geram o sentimento de insatisfação quando estão ausentes, porém quando estão presentes garantem uma satisfação para o indivíduo dentro da organização.

De acordo com o descrito pelo autor, toda organização deve estar atenta tanto para os fatores higiênicos tanto para os fatores motivacionais, tendo em vista que se não perceber a ausência de tais fatores resultará na insatisfação dos servidores dentro da organização. Com isso a figura 2.0 caracteriza a teoria de Herzberg.



Figura 2: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg  
Fonte: Chiavenato (2009)

Portanto, a abordagem de Herzberg tem como ênfase os fatores que tradicionalmente são negados e desprezados pelas organizações com o intuito de elevar o desempenho e satisfação pessoal.

### 2.2.1.3 Teoria da Equidade de J. Stacey Adams

Conforme o descrito por Hitt (2012), a avaliação que uma pessoa faz sobre uma proporção entre a remuneração ou as recompensas que ela recebe por sua contribuição resulta da teoria da equidade, ou seja, com base nas percepções sobre a equidade ou a falta da equidade leva as pessoas a fazerem escolhas quanto à ação a ser adotada, ou seja, o quanto de esforço será desempenhado para poder desempenhar alguma tarefa do cotidiano.

Com isso, a equidade surge quando a proporção entre recompensas e contribuições para o indivíduo será igual à proporção relativa de outro indivíduo inserido na organização. Os indivíduos começam a perceber desigualdades e procuram reduzi-las conforme as seguintes maneiras:

- I. Aumentando ou diminuindo seus esforços;
- II. Modificando a recompensa para seu trabalho;
- III. Distorcendo as percepções sobre seus esforços e sua recompensa;
- IV. Distorcendo os esforços ou as recompensas da outra pessoa;
- V. Trocando as pessoas a quem estão se comparando;
- VI. Deixando a organização.

Em resumo, Hitt (2012) caracteriza os conceitos de equidade como um método de auxílio para os gestores compreender melhor a reação dos servidores a decisões em relação como distribuir recompensas.

#### 2.2.1.4 Teoria da Expectativa de Victor Vroom

Na visão de Oliveira (2010), a teoria da expectativa consiste na orientação para uma boa tomada de decisões, ou seja, diante de uma situação do cotidiano ou de certo problema, o servidor teria de escolher uma conduta ou ação e deveria, então, considerar as alternativas disponíveis. Por isso Vroom descreve três fatores que devem ser associados a cada opção:

- Valência;
- Instrumentalidade;
- Expectativa.

Conforme o dizer do autor, a motivação do indivíduo dependerá de como esses três fatores se combinam entre si, levando em consideração que o indivíduo buscará adotar com maior motivação uma das opções oferecidas. A teoria da expectativa de Vroom, reproduzida na figura 3.0 é a seguinte:

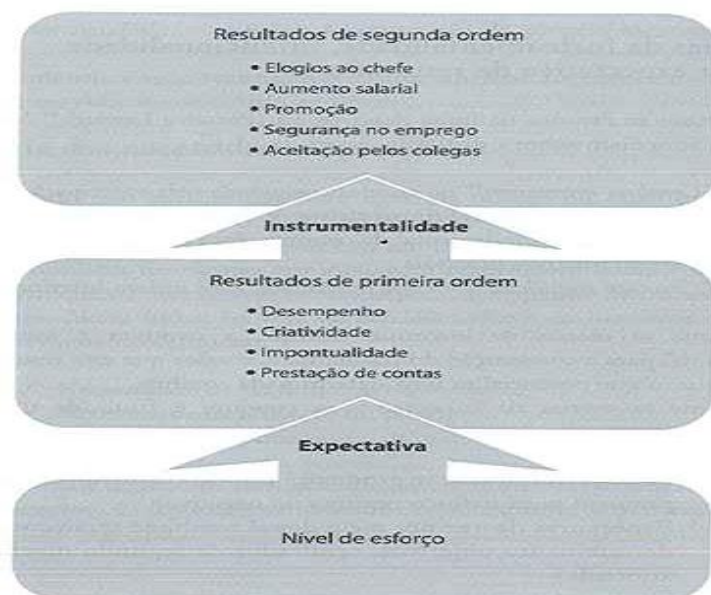


Figura 3: Conceito básico do modelo de expectativa de Vroom  
Fonte: Soto (2009)

Segundo Chiavenato (2009), a teoria de Vroom enfatiza as diferenças entre pessoas e cargos, e está ligada a duas forças que atuam em uma situação de trabalho que são: as diferenças individuais e as maneiras e operacionaliza-las, ou seja, essa teoria é uma teoria da motivação e não do comportamento do indivíduo mesmo que apresente perspectivas para que seja de comportamento.

### **2.2.1.5 Teoria do reforço de Burrhus F. Skinner**

No dizer de Banov (2009), a teoria de Skinner baseia-se no comportamento de um indivíduo quando determinado através de suas conseqüências, ou seja, denominados reforços positivos, que consistem em recompensas como elogios, admiração, prestígio e reforços negativos que são retiradas de algo indesejável. Com isso o autor revela que a teoria do reforço propõe apenas o uso do reforço positivo, pois esse a motivação ocorre pelo prazer e pelas recompensas recebidas, e pelo reforço negativo quando ocorre a retirada de algo indesejável. Nessa teoria a motivação aparece como externa, ou seja, só são levados em consideração os fatores internos e a automotivação.

## **3. MÉTODO**

De acordo com os objetivos propostos na pesquisa, este estudo classifica-se como exploratório que segundo Gil (2012), tem como seu principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, ou seja, consiste em um estudo que se utiliza como base a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis, servindo de suporte para pesquisas posteriores. A pesquisa exploratória tem como característica uma menor rigidez do seu planejamento, com isso ela acaba envolvendo um levantamento gráfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

A pesquisa tem seu caráter qualitativo, que segundo o dizer de Richardson (2012), pode ser compreendida detalhadamente através dos significados e características situacionais, nas quais, os entrevistados apresentam.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso que na visão de Gil (2012), caracteriza-se por ser um estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, com o propósito de permitir ao pesquisador um conhecimento amplo e detalhado sobre o assunto, tarefa essa que se torna praticamente impossível utilizando-se de outros delineamentos considerados.

Portanto, o estudo de caso foi utilizado nesse estudo a fim de analisar uma situação específica na Secretaria Acadêmica da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) do Campus de Santana do Livramento visando uma maior profundidade no assunto.

A técnica escolhida para coleta de dados deste estudo foi à técnica de Observação juntamente com entrevistas Semi-Estruturadas. De acordo com Gil (2012), a técnica de observação é considerada como um elemento fundamental para a pesquisa, ou seja, ela desempenha um papel fundamental no processo de pesquisa. Portanto a técnica de observação utiliza-se dos sentidos com o objetivo de adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano. Sua principal vantagem são que os fatos são percebidos diretamente. Portanto, a subjetividade tende a ser reduzida utilizando-se dessa técnica.

Conforme o dizer de Lakatos (2009) a entrevista consiste em um encontro entre duas pessoas, para que uma delas possa obter informações a respeito de um determinado assunto, ou seja, trata-se de um procedimento utilizado para investigar, coletar ou ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social, portanto de acordo com o autor citado a



entrevista consiste em uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado a informação necessária.

Existem diferentes tipos de entrevistas, nas quais variam de acordo com o propósito do entrevistador são elas:

- 1) Padronizada ou Estruturada: é quando o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, ou seja, o entrevistador monta e elabora as perguntas antes de aplicá-las.
- 2) Despadronizada ou não estruturada: acontece quando o entrevistador possui uma certa liberdade para desenvolver perguntas de acordo com o assunto que estiver sendo debatido, ou seja, não segue um padrão previamente estabelecido.
- 3) Pannel: Consiste na repetição de perguntas, ou seja, é repetida as perguntas as mesmas pessoas com o objetivo de estudar a evolução das diferentes opiniões em períodos curtos.

As perguntas que compõem a entrevista são do tipo semi-estruturadas, foram elaboradas com base no referencial teórico, com o propósito de responder aos objetivos da pesquisa. Realizou-se um pré-teste com um dos Servidores da Secretaria Acadêmica onde o mesmo juntamente com a autora realizou pequenas alterações nas perguntas da entrevista.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas que foram realizadas com os servidores técnicos administrativos da Secretaria Acadêmica na Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA campus Santana do Livramento.

A análise das entrevistas será dividida em categorias conforme o referencial teórico do estudo com a finalidade de atingir os objetivos propostos.

##### **4.1 Perfil do Servidor Pesquisado**

A primeira categoria trata do perfil do servidor, onde foram entrevistados 07 servidores da secretaria acadêmica, em sua totalidade são servidores em cargo efetivo, habilitados por meio de concurso público; ambos pertencem a uma faixa etária média de 38 anos. Na questão do sexo dos entrevistados, o setor possui uma servidora do sexo feminino e 06 do sexo masculino. Dos servidores entrevistados a predominância de escolaridade entre eles é de nível superior. No que tange ao tempo de serviço os servidores que possuem menos tempo no setor estão a menos de um ano e os que possuem mais tempo de serviço estão a mais de cinco anos.

##### **4.2 Fatores Motivacionais**

Segundo as respostas obtidas através das entrevistas, foram identificados alguns fatores motivacionais nos quais são mencionados a seguir. Conforme o dito anteriormente de acordo com Banov (2009) esses fatores motivacionais consistem em fatores internos, ou seja, são controlados pelo indivíduo, tais fatores envolvem a realização o conhecimento, o crescimento profissional, a responsabilidade, o progresso e o trabalho em si. Com isso é analisado cada um desses aspectos através da análise das entrevistas.

#### 4.2.1 Trabalho em si

Em relação ao questionamento se o servidor gosta do cargo que ocupa, a grande maioria respondeu que sim que gostam do cargo que ocupam, com basicamente as mesmas respostas, porém um dos servidores respondeu que não gosta do cargo que ocupa conforme se vê pela sua resposta:

Servidor A: Não, pois é um cargo limitado é o mais baixo que tem hoje na carreira e porque não tem grandes possibilidades de crescimento.

No questionamento dos servidores estarem satisfeitos com suas funções, 5 dos servidores responderam de forma direta que sim, já 2 servidores relatam que não:

Servidor A: Não, porque são funções limitadas por ser um serviço burocrático fica “truncado” sem possibilidades de ampliação, como por exemplo, criação, melhorias, etc..

Servidor B: Não, o setor poderia ser mapeado com aquilo que é mais relevante e com isso descobrir quais as aptidões e habilidades que cada servidor possui e já procurar desenvolver isso.

Com relação ao trabalho dos servidores, pode-se concluir que nem todos os servidores encontram-se satisfeitos com essa questão, pois alguns apresentaram conforme os relatos muita limitação no que se refere ao cargo ocupado.

#### 4.2.2 Autonomia para propor melhorias no setor

De acordo com os relatos dos servidores com relação à autonomia, pode-se identificar que os servidores em sua maioria responderam que possuem autonomia para propor melhorias no seu setor, somente dois dos entrevistados alegaram que não possuem total autonomia para propor melhorias, conforme o relato de um dos servidores:

Servidor D: Não, até pela própria cultura da Universidade todos já tem normas pré-estabelecidas vindas da reitoria que no caso chegam e os próprios servidores as executam.

#### 4.2.3 Realização pessoal profissional com o trabalho que executa

Os resultados obtidos através da questão da realização pessoal e profissional são respondidos que sim em sua grande maioria, contendo alguns casos no qual o servidor não se sente realizado conforme relatos de um dos servidores:

Servidor A: Não, porque é um limitado eu procuro crescimento, porém como é serviço público não possui grandes horizontes para crescimento por isso sempre eu busco melhorar, mas de forma limitada.

#### 4.2.4 Ideias referentes à inovação e sugestões para criação

As respostas dos servidores na questão referente a ideias de inovação e sugestão para criação foi quase que em sua totalidade que sim são ouvidas. No entanto, um dos servidores respondeu que não conforme o relato do mesmo:

Servidor D: Não, muitas vezes não até pelo volume de demanda que chega no setor não há um tempo ainda para se discutir ideias e inovações.

#### 4.2.5 Reconhecimento e Valorização pelo trabalho executado

Nessa questão, existe um consenso entre os servidores entrevistados ao que se refere ao reconhecimento e valorização. Isso se justifica na fala do entrevistado G:

Servidor G: Sim, através de elogios do próprio setor pessoal externo também.

#### 4.2.6 Participação nas decisões tomadas no setor

De acordo com os servidores entrevistados, houve um nível de concordância com relação à questão de participação de decisões no setor. Conforme relatos mais detalhados de acordo com os servidores B e F:

Servidor B: Eu sempre participo das decisões que são tomadas no setor, pois agente procura fazer tudo em parceria.

Servidor F: Sim participo das decisões. Todos os servidores do setor são chamados.

#### 4.2.7 Desenvolvimento Profissional

Com relação ao desenvolvimento profissional de cada servidor, sua grande maioria respondeu que sim que procura se desenvolver profissionalmente através de cursos de capacitação. Um dos servidores respondeu que não conforme sua resposta:

Servidor A: Não me desenvolvo profissionalmente já que minha formação é em outra área e eu executo atividades acadêmicas o que não tem haver com a minha profissão.

### 4.3 Fatores Higiênicos

Com relação aos fatores higiênicos, eles são relevantes, pois segundo Banov (2009) esses fatores estão ligados às necessidades fisiológicas, de segurança, sociais entre outros, e esses fatores estão sob o domínio da organização, ou seja, eles não trazem satisfação para o individuo, porém sua ausência gera insatisfação. Portanto, será analisada a categoria de acordo com os fatores higiênicos segundo as repostas obtidas das entrevistas.

#### 4.3.1 Relacionamento Interpessoal

A partir da análise das respostas referentes ao relacionamento entre os colegas dentro do setor, verifica-se que em sua totalidade os servidores responderam que possuem um ótimo relacionamento com os colegas, conforme se vê nas falas dos servidores A, B e D:

Servidor A: Possuímos um relacionamento Ótimo, perfeito não poderia ser melhor.

Servidor B: Temos um relacionamento Muito bom, beirando uma amizade não sendo só um relacionamento profissional em torno das demandas do serviço. É uma coisa bem boa, no qual um se importa com o outro.

Servidor D: Há um desejo muito grande dos colegas em desenvolver um espírito de equipe porque sempre tem um que tem mais experiência que o outro, geralmente o pessoal que esta chegando eles dão sempre um suporte no caso de dúvidas.

#### 4.3.2 Relacionamento com a chefia

É possível afirmar conforme as respostas dos servidores, que este resultado foi o mais favorável dos fatores higiênicos, pois todos os servidores responderam ter um excelente relacionamento com sua chefia, destacando-se como um aspecto extremamente positivo no processo de satisfação dos servidores. Segue os relatos dos servidores B, e G:

Servidor B: Meu relacionamento com a chefia é Muito bom, ele participa de princípios colaborativos aceitando sugestões, tudo que é preciso fazer é pedido com antecedência o que facilita bastante para nós servidores.

Servidor G: Muito bom, ele é bem receptivo e todos do setor possuem um bom relacionamento com ele, ele é bem flexível bem direto nas determinações o que ajuda bastante o servidor.

#### 4.3.3 Decisões tomadas dentro do setor

Essa é uma questão relevante a ser analisada, pois através da interpretação das respostas obtidas pode-se identificar se os servidores concordam com as decisões tomadas dentro do setor onde atuam. Em sua totalidade de respostas os servidores responderam que concordam com as decisões tomadas conforme se lê os relatos dos servidores B e F:

Servidor B: Sim com as decisões que envolvem a organização sim. Se ele discordar vai ser por alguma coisa relacionada a imposição da Universidade em relação a algumas coisas.

Servidor F: Quando é para o bem do setor sim.

#### 4.3.4 Remuneração

As respostas dos servidores com relação se estão satisfeitos com sua remuneração alguns responderam que estão de acordo conforme as respostas dos servidores B e D:

Servidor B: Sim para o tipo de cargo estou satisfeito, porem é um cargo muito amplo dentro do que eu executo e para mim parece ser bem remunerado.

Servidor D: Sim estou satisfeito, é condizente com o que eu executo.

No entanto, dois servidores apontam que não estão satisfeitos com a sua remuneração conforme suas falas:

Servidor A: Não estou satisfeito de forma alguma, deveria ser melhor principalmente na fase atual do nosso governo o poder de compra diminuiu bastante, o salário oferecido além de não ser valorizado pela importância que tem ainda se perdeu muito o poder econômico que se tinha a partir do vencimento recebido.

Servidor F: Não estou satisfeito, pois a remuneração recebida esta defasada.

#### **4.4 Fatores que motivam e desmotivam os servidores**

Nessa ultima categoria, serão analisados os fatores que motivam e desmotivam os servidores para trabalhar na secretaria acadêmica de acordo com as respostas obtidas ao longo das entrevistas.

##### **4.4.1 Fatores que motivam os servidores**

De acordo com os fatores que mais motivam os servidores da secretaria à trabalhar estão a remuneração, o contato com os alunos e a relação com os colegas. Conforme os relatos dos servidores B, D, E:

Servidor B: Sinto-me motivado para vir trabalhar pelo fato de ter uma Relação com os alunos. Com isso pode-se fazer a diferença não oferecendo um atendimento seco sem uma contribuição e sim um atendimento personalizado, facilitando a vida das pessoas.

Servidor D: O que faz a diferença pra mim é a Oportunidade de conhecer, aprender coisas novas, se aperfeiçoar profissionalmente e poder ter uma visão de um todo, de toda a organização.

Servidor E: O contato com os colegas de trabalho, com os alunos e com os docentes isso me faz ter vontade de vir trabalhar.

##### **4.4.1 Fatores que desmotivam os servidores**

Com relação à desmotivação dos servidores identificou-se alguns aspectos, conforme vê-se as falas dos servidores A, C e D:

Servidor A: Limitação de crescimento falta de possibilidade de crescimento e ascensão, a chamada meritocracia.

Servidor C: A carga horária de 08 horas.

Servidor D: Metas e prazos que às vezes demoram a ser cumpridos pelo excesso de normas tornando o trabalho burocrático demais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo é o resultado de um estudo realizado na Secretaria Acadêmica da Unipampa campus Santana do Livramento, no qual teve como objetivo geral identificar qual o nível de motivação que se encontram os servidores dessa secretaria. Para isso, foi necessário um profundo estudo nas teorias motivacionais para poder aplicar as entrevistas direcionadas aos agentes envolvidos na pesquisa.

Por meio da análise realizada, através dos resultados apresentados, chega-se a conclusão que foi possível responder ao objetivo principal da pesquisa, portanto os servidores encontram-se em um nível satisfatório de motivação, constatando isso a partir dos relatos dos agentes no que se refere à remuneração e estabilidade. Feitas essas considerações de acordo com o nível motivacional dos servidores, identificaram-se que a remuneração, relacionamento interpessoal com colegas/chefia foram os fatores que influenciam positivamente os servidores que para Maslow e Herzberg esses fatores são considerados motivacionais.

Já em relação à valorização e motivação dos servidores, conclui-se que com relação à valorização os servidores poderiam ser mais valorizados tanto pelos alunos quanto pelos colegas de setores diferentes, visto que na maioria das vezes o trabalho executado é extremamente complexo, e se consideram motivados no que se refere ao ambiente de trabalho e reconhecimento por parte dos colegas, pois partilham de um ambiente amistoso porem ao mesmo tempo técnico, que para Maslow e Herzberg são considerados como fatores motivacionais, pois com isso o servidor sente-se mais satisfeito com relação ao trabalho que executa.

Segundo a opinião dos entrevistados, os principais fatores que motivam os servidores foram à remuneração que para maioria é condizente com o trabalho executado, a relação com os alunos e principalmente a relação constituída entre os colegas do setor, como principais fatores que desmotivam os servidores foram os prazos para entrega de trabalho nos quais demoram mais do que o tempo esperado devido ao excesso de normas exigidas o que torna o trabalho burocrático e a carga horária de 08 horas que poderia se transformar em 06 horas diárias.

Portanto, como sugestão de estudos futuros, pode-se analisar com uma maior profundidade de dados aplicando-se essa pesquisa com todos técnicos administrativos da Universidade Federal do Pampa campus Santana do Livramento transformando em uma pesquisa quantitativa, com o objetivo de traçar uma amostra maior.

## REFERÊNCIAS

- BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas** / Márcia Regina Banov. – 1.ed. -. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações** / Cecília Whitaker Bergamini – 5. ed. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3ª ed. rev. atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos** / Idalberto Chiavenato. – 7. ed. ver. E atual. – Barueri, SP: Manole, 2009. – (Série Recursos Humanos).
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. – 6. ed. – 5. reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.
- HITT, Michael A., **Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica** / Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella; tradução e revisão Teresa Cristina Padilha de Souza. – [Reimpr.]. – Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 6. Ed – reimpr. – São Paulo: Atlas 2009.
- OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores** / Marco A. Oliveira. – João Paulo: Saraiva, 2010.
- RICHARDSON, Roberto Jarry, **Pesquisa social: métodos e técnicas** / Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres ... (et al.). – 3. ed. – 14. reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional** / Stephen Paul Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções** / Eduardo Soto; tradução técnica de Jean Pierre Marras. – São Paulo: Cengage Learning, 2009.

## ANEXO A

Caro Servidor,

Essa entrevista faz parte de uma pesquisa realizada na Secretaria Acadêmica da Universidade Federal do Pampa – Campus Santana do Livramento, como parte do trabalho de conclusão de curso, os dados aqui adquiridos são exclusivamente de uso acadêmico e a identidade dos pesquisados serão preservadas.

### **1. PERFIL DO SERVIDOR ENTREVISTADO**

- a) Qual a sua idade?
- b) Qual seu grau de escolaridade?
- c) Qual o cargo que você ocupa?
- d) Qual o tempo que você atua nesse setor?

### **2. ENTREVISTA**

- a) Você gosta do cargo que ocupa?
- b) Você está satisfeito com suas funções?
- c) Você possui autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho?
- d) Você se sente realizado pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executa?
- e) Suas ideias referente a inovação e sugestões para criação são ouvidas no setor?
- f) Você se sente reconhecido e valorizado pelo trabalho que executa?
- g) Você é chamado para participar das decisões no setor em que trabalha?
- h) Você se desenvolve profissionalmente?
- i) Como é o relacionamento entre colegas dentro da secretaria acadêmica?
- j) Como você considera o relacionamento entre você e sua chefia?
- k) Você concorda com as decisões tomadas dentro do setor onde trabalha?
- l) Você está satisfeito com sua remuneração?
- m) Em sua opinião qual é o fator que mais o motiva para vir trabalhar na Secretaria Acadêmica? E qual o que mais desmotiva para vir trabalhar na Secretaria Acadêmica?