

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE SANTA CATARINA

PEDRO PACHECO BALDOINO

O NÍVEL MOTIVACIONAL DOS SERVIDORES DO CEFETSC – UNIDADE DE ENSINO  
DE FLORIANÓPOLIS – UM ESTUDO DE CASO

Florianópolis  
2007

PEDRO PACHECO BALDOINO

O NÍVEL MOTIVACIONAL DOS SERVIDORES DO CEFETSC – UNIDADE DE ENSINO  
DE FLORIANÓPOLIS – UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada como requisito parcial ao  
programa de Especialização em Gestão Pública, do Centro  
Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina.  
Orientador: Prof. Sônia Regina Lamego Lino, /MSc.

FLORIANÓPOLIS

2007

Baldoino, Pedro Pacheco

O Nível Motivacional dos Servidores do Cefet-  
Unidade de Florianópolis – Um Estudo de Caso / Pedro  
Pacheco Baldoino; orientação de Sônia Regina Lamego  
Lino. Florianópolis: Centro Federal de Educação Tecnológica  
de Santa Catarina, 2007.

Monografia do Curso de Especialização em Gestão  
Pública.

O NÍVEL MOTIVACIONAL DOS SERVIDORES DO CEFETSC – UNIDADE DE  
ENSINO DE FLORIANÓPOLIS – UM ESTUDO DE CASO

PEDRO PACHECO BALDOINO

Esta Monografia foi julgada adequada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina.

---

Prof<sup>ª</sup>. Sônia Regina Lamego Lino, /MSc.

Orientadora

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>or</sup>. Amilton Luiz Rabello, /Esp.

Membro

---

Prof<sup>ª</sup>. Maria Alice Sens Brezinski, /Esp.

Membro

## AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente a Deus, por ter-me permitido dar mais um passo na vida.

A Sônia Regina Lamego Lino, pela atenção dedicada à orientação da pesquisa.

Agradeço a todos os servidores que colaboraram, respondendo o questionário.

Agradeço a todos (as) colegas do curso, pelos momentos que juntos passamos.

Agradeço a coordenadora, professora Maria Clara K. Scheneider e todos os professores (as) do curso de Gestão pública, que muito contribuíram para este momento.

Agradeço a todos e a todas, que de uma maneira ou de outra contribuíram para que este momento acontecesse.

## SUMÁRIO

FOLHA DE ROSTO.....	ii
FICHA CATALOGRÁFICA.....	iii
FOLHA DE APROVAÇÃO.....	iv
AGRADECIMENTOS.....	v
LISTA DE QUADROS TABELAS.....	viii
RESUMO.....	ix
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 - TEMA e ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	3
1.1 - OBJETIVO GERAL.....	4
1.2 Objetivo Específico.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA.....	5
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1 Motivação: Considerações e Conceitos.....	7
2.2 Motivação para o Trabalho.....	9
2.3 Motivação Intrínseca.....	11
2.4 Motivação Extrínseca.....	13
2.5 Teorias da Motivação (Maslow E Harzberg).....	16
2.5.1 Hierarquia das Necessidades (Maslow).....	16
2.5.2 Teoria dos Dois Fatores (Herzberg).....	18
2.5.3 Satisfação e Insatisfação para o Trabalho.....	21
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....	24
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	24
3.2 População e Amostra.....	26
3.3 Delimitação da Amostra.....	27
3.4 Técnicas de Coleta de Dados.....	27
3.5 Formas de Análise e Interpretação dos Dados.....	28
CAPÍTULO 4 - A PESQUISA.....	29
4.1 Etapas da Pesquisa.....	29
CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	30

5.1 Descrição do perfil da amostra quanto às variáveis.....	30
5.2 Gráficos e Análises do Perfil da Amostra Populaciona.....	31
5.3 Análises Quantitativa-Qualitativa.....	36
5.4 Sugestões de Melhorias.....	46
5.5 Propostas de Melhorias.....	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE.....	52

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

FIGURA 1- Pirâmide das Necessidades (Maslow).....	16
QUADRO 1 - Fatores Higiênicos e Motivacionais ( Herzberg).....	19
TABELA 1 - Perfil da amostra populacional.....	30
TABELA 2 - Indicador motivacional de satisfação e insatisfação.....	34
TABELA 3 - Indicador motivacional de satisfação e insatisfação.....	35

## RESUMO

Os recursos humanos constituem os recursos fundamentais de qualquer organização, seja essa do setor público ou privado, portanto, devem receber da mesma a maior importância. A desmotivação para o trabalho é um problema que afeta muitos trabalhadores, independente do status que ocupam na organização. Mas afinal o que é motivação? O que é estar motivado? O que o(s) gestor (es) de uma organização dever fazer para motivar seus servidores? São respostas a esses questionamentos que se buscou, com este estudo, com o objetivo de se identificar a percepção dos servidores do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET) - Unidade de Florianópolis (UF), quanto ao nível motivacional, tendo como base os pressupostos de satisfação e insatisfação para o trabalho. Através desta pesquisa pode-se constatar que a motivação é o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado e energizado por algum tipo de motivo ou razão, e que a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca ao indivíduo, e nasce das necessidades, dos desejos, das aspirações e dos objetivos de cada ser humano. Em relação os fatores de satisfação e insatisfação para o trabalho, ao analisar os resultados da pesquisa realizada com os servidores da Coordenação de Apoio Acadêmico, verificou-se que a maioria dos servidores pesquisados está motivado e satisfeito com o trabalho e com o ambiente organizacional do CEFET – Unidade de Florianópolis, porém, os servidores pesquisados, fizeram algumas sugestões para melhoria do ambiente de trabalho. Nesse contexto acredita-se que, o CEFET – Unidade de Florianópolis, enquanto organização, enquanto instituição, para atingir seus propósitos (missão, visão e metas), precisa contar com pessoas comprometidas com esses objetivos e para que isso aconteça, é necessário conhecer as pessoas que nela trabalham, conhecer suas necessidades, conhecer seus objetivos, tanto os objetivos pessoais, quanto organizacionais. Por outro lado, entendendo a limitação deste estudo, se propõe à continuidade da pesquisa, ou seja, uma pesquisa mais ampla que possa contemplar a totalidade dos servidores do CEFET – unidade de Florianópolis.

Palavras Chaves: Organização, Motivação, Satisfação, Insatisfação.

## INTRODUÇÃO

No passado não muito distante, o homem era considerado como apenas um dos recursos na estrutura organizacional, que cumpria suas tarefas em troca de salários. Este pensamento era a base da Teoria Clássica, que fundamentava sua idéia no “homo economicus”, pregando a divisão do trabalho, centralização das decisões e o controle por supervisão. Com o passar dos anos, os antigos conceitos clássicos passam a serem questionados, surgindo um novo enfoque sobre os empregados. O “homo economicus” é substituído pelo “homem social” (ênfase nas pessoas), como ponto fundamental para uma série de modificações no comportamento da administração. A Teoria Comportamental veio redefinir os conceitos administrativos, apresentando um novo enfoque à Teoria das Relações Humanas, fundamentada no comportamento individual das pessoas, dando ênfase, principalmente, ao aspecto da motivação humana no trabalho e surgindo maior flexibilidade organizacional.

Neste contexto observa-se que a necessidade em ter pessoas motivadas e satisfeitas no ambiente de trabalho é cada vez mais constante e necessário para a realização das atividades de forma eficiente e eficaz de qualquer organização. Partindo do pressuposto de que as pessoas são os principais patrimônios das organizações, sejam elas públicas ou privadas, é no capital humano que está o desafio da inovação.

Mas afinal o que é motivação? O que é estar motivado? É possível uma pessoa motivar outra pessoa? Uma pessoa motivada é uma pessoa satisfeita? Será que se o servidor estiver satisfeito ele produz mais? O que o(s) gestor (es) de uma organização dever fazer para motivar seus servidores? São respostas a esses questionamentos que se pretende buscar com este estudo, com o intuito de ajudar a organização a melhor entender e atender seus servidores, em suas necessidades, para que os mesmos se mantenham comprometidos com os objetivos da organização.

Vive-se hoje uma nova era, a era da informação e do conhecimento, era das mudanças e das novas tecnologias, era do capital intelectual, era do banco de talentos. Era em que as pessoas deixaram de ser apenas fornecedores de mão de obra para serem alçadas à categoria de fornecedores de conhecimento e de competência. Era em

que as pessoas estão deixando de serem meros recursos produtivos para tornar-se o capital humano da organização. Cada pessoa é uma cabeça, uma inteligência a serviço da organização, seja ela organização pública ou privada.

Diante de todas essas mudanças de paradigma às quais estão passando as pessoas, as organizações em geral e o Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina – CEFETSC em particular, é que se pretende investigar através deste estudo, o nível motivacional no que se refere à satisfação e insatisfação para o trabalho, dos servidores do CEFETSC - Unidade de Florianópolis, frente a essa realidade. Pois se acredita que, o CEFET - Unidade de Florianópolis (UF), enquanto organização, para atingir seu objetivo enquanto Instituição de Ensino precisa contar com servidores, motivados, satisfeitos e comprometidos com a Instituição.

## CAPÍTULO 1 - TEMA E ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Os recursos humanos constituem os recursos fundamentais de qualquer organização, seja essa do setor público ou privado, portanto, devem receber da mesma a maior importância. Entretanto, raras são as organizações que se dão conta dos riscos acarretados pela vulnerabilidade dos seus ativos humanos, visto que os sistemas contábeis não captam os ganhos ou prejuízos decorrentes do maior ou menor grau de satisfação das pessoas no trabalho. A desmotivação para o trabalho é um problema que afeta muitos trabalhadores, independente do status que ocupam na organização.

Em pleno terceiro milênio, não mais se concebe organizações vencedoras sem trabalhadores vencedores e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas, podendo-se inferir que não existe produtividade sem satisfação e/ou motivação para o trabalho. Neste contexto, é que se pretende investigar quais fatores contribuem com o nível motivacional no que se refere aos fatores de satisfação e insatisfação para o trabalho, dos servidores do CEFETSC – (UF), da Coordenação de Apoio Acadêmico (CAA)?

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar a percepção dos servidores do CEFETSC - Unidade de Florianópolis, da Coordenação de Apoio Acadêmicos, quanto ao nível motivacional, tendo como base os pressupostos de satisfação e insatisfação para o trabalho.

## 1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- a) Identificar os indicadores que contribuem com o nível motivacional de satisfação e insatisfação dos servidores do CEFET – UF - CAA.
- b) Descrever o nível motivacional, no que se refere aos fatores de satisfação e insatisfação, dos servidores do CEFET – UF - CAA.
- c) Analisar o nível motivacional, no que se refere aos fatores de satisfação e insatisfação, dos servidores do CEFET - UF - CAA.
- d) Propor sugestões para a gestão da motivação e da satisfação dos servidores do CEFET - UF - CAA.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica por entender-se que pessoas motivadas e satisfeitas realizam suas atividades com dedicação, suas tarefas são desenvolvidas visando atender aos usuários e as pessoas que procuram à organização, da melhor maneira possível. Por entender que pessoas motivadas e satisfeitas são comprometidas com os objetivos e as metas da organização, “vestem a camisa” da empresa onde trabalham, como se diz na gíria. Nesse sentido, acredita-se que para as organizações em geral e para o CEFET – UF, em particular, atingir seus objetivos e prestar um atendimento de qualidade a seus clientes e usuários, precisa contar com servidores motivados, satisfeitos e comprometidos com a Instituição. E partindo do pressuposto de que as pessoas são os principais patrimônios das organizações, sejam elas públicas ou privadas, é no capital humano que está o desafio da inovação.

Por outro lado, a Instituição CEFETSC – UF, está passando por um período de grandes mudanças em suas estruturas, tanto físicas quanto administrativas. No que se refere à estrutura física pode-se perceber o grande número de reformas que vem acontecendo em todos os setores. Em relação às mudanças administrativas pode-se verificar todo um processo de transformação das gerências educacionais em departamentos acadêmicos, a transformação da gerência de administração em departamento de infra-estrutura, se pode verificar, também, o processo de expansão pelo qual está passando o sistema CEFETSC - UF, com a criação de novas unidades, algumas já em atividades, outras em fase de implantação. Diante de toda esta turbulência, verificou-se a necessidade de se investigar a percepção dos servidores diante dessa nova realidade, ou seja, investigar se essa nova realidade pela qual estão passando os servidores que na Instituição exercem suas atividades está contribuindo para elevar ou diminuir seu nível de motivação e satisfação. Entender esse processo é importante, pois, acredita-se a qualidade e produtividade nas organizações, estão relacionadas ao grau de motivação e satisfação de seus servidores.

Diante desse contexto, e levando em conta que as pessoas são imprescindíveis para a existência das organizações, acredita-se que a presente pesquisa contribuirá para analisar o comportamento dos servidores da Coordenação de Apoio Acadêmico,

buscando compreender sua percepção perante seus gestores e sua Instituição. O presente estudo então se justifica pelo fato de querer-se identificar teórica e empiricamente o nível motivacional no que se refere aos fatores de satisfação e insatisfação dos servidores do CEFET - Unidade de Florianópolis.

Outro dado que é considerado relevante neste estudo, está relacionado com a contribuição que o resultado da pesquisa poderá proporcionar para a Coordenação de Pessoas do Sistema CEFETSC, que alicerçada nos resultados poderá vislumbrar novas diretrizes para uma política de recursos humanos da Instituição, relacionada com o desenvolvimento e melhoria na formação dos seus servidores. Além disso, no CEFETSC - UF, não se tem conhecimento de estudo realizado com essa temática. Assim, a aplicação de uma pesquisa que contemple os indicadores que associam algumas perspectivas que influenciam o nível motivacional de uma organização, seria oportuna, pois, por meio deste instrumento, ter-se-á o desenho do ambiente interno e de suas necessidades emergenciais, que muitas vezes podem estar sendo ignoradas pela Instituição, afetando a motivação e a satisfação dos servidores, para o desempenho de suas atividades, com qualidade, eficiência e eficácia.

## CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo refletir sobre os fatores motivacionais no ambiente de trabalho, tendo a motivação do trabalhador como função orientadora. Dada à complexidade do tema, procurou-se criar os alicerces mais seguros buscando-se conceitos teóricos que ajudarão a organizar o conjunto de dados e informações colhidos durante o processo de pesquisa. Desta forma, apresenta-se e discute-se no presente capítulo os pressupostos teóricos acerca do tema motivação, usando as teorias de Maslow e Herzberg, como principais referências a esse tema, bem como questões motivacionais no que se refere aos fatores de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho.

### 2.1 MOTIVAÇÃO: CONSIDERAÇÕES E CONCEITOS

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. É um processo fundamental do comportamento, que afeta o desempenho das pessoas e das organizações, e todo o gestor deve compreender os mecanismos básicos da motivação, Maximiano (2003, p. "267").

Para Bergamini (1997), as adversidades de interesses percebidas entre os indivíduos permitem aceitar, de forma razoavelmente clara que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por mais paradoxal que isso possa parecer. Quando se fala de motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir. Existem muitas razões que explicam uma simples ação. Grande parte desses determinantes reside no interior das pessoas, tais como os seus traços de

personalidade, suas predisposições e emoções, as suas atitudes, bem como as suas crenças, e assim por diante. A compreensão desse processo motivacional do seres humanos é um desafio que psicólogos, administradores e outros cientistas do comportamento enfrentam constantemente.

Na concepção de Chiavenato (1999), para compreender a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida. As necessidades ou motivos constituem as fontes internas de motivação da pessoa. Cada pessoa possui seus próprios e específicos motivos ou necessidades. Daí resulta que os motivos ou necessidades são pessoais e individuais, pois são determinados pelos fatores que formam a personalidade, pelos traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas pela experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Ademais, cada pessoa pode sentir e perceber seus motivos e necessidades de maneira diferente, em diferentes épocas ou situações.

Ainda conforme Chiavenato (1999, p."173"), apesar das diferenças individuais quanto aos motivos ou necessidade que regem o comportamento das pessoas, certas necessidade são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação. Sob esse ponto de vista, muitas teorias procuram identificar as necessidades que são comuns a todas as pessoas. Na concepção desse autor, a utilidade dessas teorias reside no fato de que se o gerente (gestor) tiver conhecimento dessas necessidades, pode tentar motivar sua equipe a agir e a se comportar de acordo com os objetivos da empresa e, simultaneamente, alcançar a satisfação delas por meio do contexto organizacional. Ambos, empresa e indivíduo poderiam beneficiar-se reciprocamente.

Bzuneck (2001), admite que a motivação humana foi sendo progressivamente estudada, na história da psicologia, sob ângulos diversos e assim criaram-se muitas teorias e abordagens. Todavia, segundo o autor, o que motiva uma pessoa e faz com que ela tome determinadas atitudes é uma questão que ainda não foi plenamente respondida, pois, apesar de várias pesquisas terem sido realizadas e diversas teorias formuladas, visando explicar a motivação humana, perduram, ainda muitas lacunas, distorções e desconhecimento acerca do assunto. A motivação corresponde a uma modificação do organismo que o põe em movimento até que tal modificação se reduza, é também um fator psicológico, que predispõe o ser humano a realizar certos atos ou a tender para certos objetivos. Murray (1973), Moura (2002).

Outra contribuição para a compreensão do conceito de motivação é a de Bock, Furtado e Teixeira (1999, apud FERREIRA, 2005), para quem o estudo da motivação deve considerar três tipos de variáveis: o ambiente; as forças internas ao indivíduo, como necessidade, desejo, vontade, interesse, impulso, instinto; e o objeto que atrai o indivíduo por ser fonte de satisfação da força interna que mobiliza. Motivação, para esses autores, é “[...] o processo que mobiliza o organismo para a ação, a partir de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação”.

## 2.2 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Conforme Bergamini (1997, p”86”), no contexto organizacional a motivação representa um processo que implica a vontade de efetuar um trabalho, ou atingir um objetivo; portanto, os atos motivacionais determinam, ao mesmo tempo, a direção e a intensidade dos comportamentos. Como as pessoas consagram mais tempo às atividades para as quais estão mais motivadas, pode-se concluir que, em última análise, a motivação esteja fortemente relacionada com o tipo de distribuição do tempo que cada um faz a respeito das suas várias atividades diárias (Lévy-Leboyer, 1994, in BERGAMINI 1997).

Ainda segundo Bergamini (1997), cada indivíduo normalmente busca, por meio de seu trabalho, uma oportunidade de realizar as suas potencialidades. O trabalho só pode

ser considerado como uma necessidade própria do homem normal, pois é por meio dele que se consegue reconhecer o próprio valor e, conseqüentemente, equilibrar expectativas e sentimentos de auto-estima. E, à medida que esse trabalho satisfaz às necessidades de autodesenvolvimento, a motivação fortifica-se cada vez mais. Outra característica importante da pessoa motivada por determinada atividade é que ela espera ser reconhecida por sua capacidade ao desenvolvê-la. Isso lhe confere uma reputação que lhe dá acesso a um mundo melhor, revitalizando o seu potencial criativo. O desejo de trabalhar em tal direção é um tipo de necessidade de ordem afetiva que continuamente está colocado sob o império dos valores que as pessoas guardam no seu interior para colimarem o destino que almejam.

Segundo Maximiano (2004, p."269"), a motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação do ambiente. Para o autor, o estudo da motivação busca entender quais são as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento – pensamento, ação e palavras, ao mesmo tempo tentam explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situação de trabalho. Acredita-se que o desempenho das pessoas depende de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas. Conforme o autor citado, a motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou uma meta, é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos (externos) da situação do ambiente.

Segundo Chiavenato (1999, p."171"), o desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer mais do que simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho depende de quão motivado está o empregado. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. E a ação organizacional nem sempre cria condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação no trabalho.

## 2.3 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

O sistema motivacional humano é altamente complexo, podendo ser considerado como o conjunto de “condições responsáveis pela variação na intensidade, qualidade e direção do comportamento”. Essas condições são intrínsecas e extrínsecas ao indivíduo, Moscovici (2003 p.”86”).

Conforme Bergamini (1997 p.”84”), a motivação intrínseca é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e pode estar ligada a um desejo. Esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos à ação. E esses impulsos são considerados como os representantes de determinadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Segundo Bergamini, as pessoas entram em ação por várias razões, no entanto, há grande diferença entre o movimento que se origina das reações dos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo e a motivação que nasce das necessidades e emoções.

Archer (1995 apud BERGAMINI, 1997, p.”92”) ao referir-se sobre o aspecto intrínseco da motivação esclarece que, a mais profunda implicação é que ambos os comportamentos, tanto os condicionados como os incondicionados, exigem alguma necessidade ativa intrínseca existente para energizar ou motivar o comportamento. Não é nem o estímulo nem a resposta que motivam o comportamento, mas, mais propriamente a necessidade em si mesma, e isso se estendem a todo o comportamento. Um indivíduo não estará motivado para se comportar, a menos que ele tenha uma necessidade energizando esse comportamento.

Segundo Vroom (1997, p. “79”), a motivação intrínseca é baseada nas necessidades de crescimento. É um motor interno, e seus benefícios aparecem em um longo período de tempo, já que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal, as pessoas não precisam receber incrementais.

Para Maximiano (2004, p."269"), motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Os motivos internos fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras; sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetada por fatores sociológicos, como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.

Guimarães (2001) entende a motivação intrínseca como uma propensão inata e natural dos seres humanos para envolver o interesse individual e exercitar suas capacidades, buscando e alcançando desafios ótimos, além de ser um importante propulsor da adaptação e crescimento nas competências que caracterizam o desenvolvimento humano. Embora forte e persistente essa orientação motivacional também é vulnerável às forças ambientais comumente sancionadas. Assim, envolver-se em uma atividade por razões intrínsecas gera maior satisfação, podendo, desse modo, facilitar o desempenho. Estando motivado, o trabalhador opta por aquelas atividades que assinalam oportunidade para o aprimoramento de suas habilidades, realimentando a motivação para aquela atividade.

Conforme Guimarães (2001), a motivação intrínseca refere-se à escolha e realização de determinada atividade por sua própria causa, por esta ser interessante, atraente ou, de alguma forma, geradora de satisfação. Tal comprometimento com uma atividade é considerado, ao mesmo tempo, espontâneo (parte do interesse do indivíduo) e autotélico, isto é, a atividade é um fim em si mesmo. Desse modo, a participação na tarefa é a principal recompensa, não sendo necessários pressões externas, internas ou prêmios por seu cumprimento.

## 2.4 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

Segundo Bergamini, (1997, p.“38”), muitos teóricos do mundo acadêmicos e principalmente administradores fora dele atribuem às reações condicionadas pelas variáveis do meio ambiente a denominação de comportamento motivado. Conforme a autora, os psicólogos behavioristas e comportamentalistas pressupõem que o comportamento humano (motivação extrínseca) possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no ambiente. É a isso que se chama de reforçadores do comportamento. Quando são administrados prêmios, está se lançando mão de reforço positivo. A premiação oferecida após a ocorrência de um comportamento verdadeiramente desejável ilustra uma situação de feedback positivo que estimula a adoção desse comportamento de forma mais permanente. O feedback ou reforço negativo caracteriza-se como uma forma de punição que se aplica após um comportamento indesejável tem o poder de diminuir a freqüência do uso de tal ação, chegando a extinguir especificamente esse tipo de comportamento.

Conforme relata Bergamini (1997), a motivação extrínseca, na concepção behaviorista/comportamentalista, é apresentada como a motivação para trabalhar em resposta a algo externo à tarefa ou atividade, como para a obtenção de recompensas materiais ou sociais, de reconhecimento, objetivando atender aos comandos ou pressões de outras pessoas ou para demonstrar competências ou habilidades.

Conforme Milhollan e Forisha (1972, apud BERGAMINI 1997, p.“40”), a orientação comportamentalista considera o homem um organismo passivo, governado por estímulos fornecidos pelo ambiente externo. O homem pode ser manipulado, isto é, seu comportamento pode ser controlado através de adequado controle dos estímulos ambientais. Entendido dentro do referencial behaviorista, o homem também não apresenta nenhuma resposta comportamental caso não seja estimulado a isso por meio de variável que esteja fora dele.

Segundo Skinner, (in BERGAMINI, 1997, p."49"), controlando os reforçadores positivos e negativos existentes no ambiente extrínseco, aos quais são submetidos os seres vivos, é possível levá-los a exibirem os comportamentos desejados. Para o referido autor é importante entender que o movimento demanda sempre que algo fora do indivíduo o esteja empurrando ou retendo. A impressão geral é a de que haja necessidade de se estar constantemente precisando empurrar ou puxar as pessoas para que elas se ponham em movimento. Caso esses agentes externos desapareçam, as pessoas param, à espera de outro empurrão ou puxão.

No entanto Deci (1996, apud BERGAMINI 1997, p."52"), alerta para os cuidados que as organizações devem ter antes de optar por programas que tenham como principal fonte de inspiração tais diretrizes behavioristas. Sistema de premiação por desempenho, como, por exemplo, pagamentos por mérito, muito em uso na atualidade, foram inspirados na teoria do condicionamento. Conforme Deci, é necessário ter presente que os princípios da teoria comportamentalista não levaram em conta que as pessoas são diferentes entre - si. Assim acreditando, pressupõem que todos reagirão da mesma forma quando submetidos ao mesmo tipo de reforço. Ignorando a individualidade do ser humano, negam que ele tenha opções pessoais, podendo livremente, isto é, por iniciativa própria, mudar não só de trabalho, como também de emprego. Para os Psicólogos sknerianos, as pessoas submetem-se passivamente ao controle em qualquer circunstância, independente de suas escolhas pessoais.

Na concepção de Bowdich e Buono (2002, apud FERREIRA 2005, P."37"), a motivação extrínseca refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, alguns comportamentos são adotados pelas pessoas para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a uma tarefa. Assim, as pessoas são motivadas a realizar uma tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins).

Para Maximiano (2004.p."269"), os motivos externos (motivação extrínseca), são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Os motivos externos satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesse ou

representam recompensas desejadas. São motivos externos todas as recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, os padrões estabelecidos pelo grupo de colegas, os valores do meio social, as oportunidades de carreira e outros componentes da situação de trabalho.

## 2.5 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO, (MASLOW e HERZBERG)

São vários modelos de teoria motivacionais existentes, entre esses se encontram dois modelos que serão de fundamental importância para o entendimento da motivação do ser humano, neste estudo: a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg, pois as mesmas são voltadas para motivação no trabalho.

### 2.5.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES - (MASLOW)

Amplamente divulgada e conhecida, a Teoria da Hierarquia das necessidades básicas de Maslow (1954), tem sido aceita como estrutura conceitual da motivação humana, nas situações variadas de vida no lar, no trabalho e na sociedade.

Como relatam alguns autores, Chiavenato (1999), Bergamini (1997), Maximiano (2004), Moscovici (2003), as necessidades humanas (Fisiológicas, Segurança, Social, Estima e Auto Realização), na concepção de Maslow, estão organizadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento, onde, na base, estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo encontram-se as necessidades n



Figura 1 - Pirâmide de Maslow./ Fonte: (MAXIMIANO, 2004, p.275).

Conforme alguns autores, Bergamini (1997) et-alii, as necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), ou de desejo sexual (reprodução da espécie). As necessidades fisiológicas, também denominadas biológicas ou básicas, exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo. Elas orientam a vida humana desde o momento do nascimento, monopolizando o comportamento do homem e predominando sobre todas as demais necessidades enquanto não for encontrada a sua satisfação. São, portanto, as necessidades relacionadas com a própria subsistência e existência do indivíduo. Embora comuns a todas as pessoas, elas requerem diferentes gradações individuais para a sua satisfação. Sua principal característica é a preminência, ou seja, quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento.

As necessidades de segurança, ainda de acordo com os autores acima citados, constituem o segundo nível de necessidades humanas. Leva a pessoa a proteger-se de qualquer perigo, real ou imaginário, físico ou abstrato, ou seja, a busca de proteção contra a ameaça ou a privação, da fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades.

Quanto às necessidades sociais, Chiavenato (1999), Bergamini (1997), Maximiano (2004), Moscovici (2003), afirmam que são as relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam.

Em relação às necessidades de estima, na concepção de Chiavenato (1999), Maximiano (2004), são aquelas relacionadas à maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e reconhecimento, de status, prestígio e de consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos

de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

Por último, as necessidades de auto-realização, conforme os autores acima, são as necessidades humanas mais elevadas, e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. Essas necessidades estão relacionadas com a plena utilização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

Stoner (1985) faz o seguinte comentário sobre a hierarquia de necessidade.

“Segundo Maslow, as pessoas serão motivadas a satisfazer qualquer necessidade que seja dominante, ou mais poderosa, para elas em determinado momento. A predominância de uma necessidade depende da situação da pessoa no momento e de suas experiências recentes. Começando pelas necessidades físicas, que são as mais básicas, cada necessidade tem que ser pelo menos parcialmente satisfeita para a pessoa ter vontade de satisfazer uma necessidade, do nível imediatamente acima”.

Para Maslow (apud BERGAMINI 1997), a partir do momento em que se tem uma necessidade satisfeita, a necessidade seguinte passa a ser o fator motivador das atitudes, até atingir a satisfação, ao menos parcial, de todas elas. Embora se tenha atingido a satisfação da necessidade mais complexa, se alguma outra deixar de ser satisfeita, esta assume papel preponderante, tornando imprescindível a sua satisfação.

Em relação á hierarquia das necessidades (Maslow), percebe-se que elas são finitas e ao mesmo tempo infinitas. São finitas a partir do momento em que elas são satisfeitas, é o caso das necessidades que ficam mais próximo da base da pirâmide, ou seja, as necessidades fisiológicas e de segurança. Já outras necessidades, no entanto, são infinitas, aquelas que se encontram mais no topo da pirâmide, são as chamadas necessidades de auto-estima e as necessidades de auto-realização.

## 2.5.2 TEORIA DOS DOIS FATORES - (HERZBERG)

Herzberg (1959, apud MAXIMINIANO 2004), formulou a Teoria dos Dois Fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele, dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os Fatores Higiênicos (extrínsecos): são aqueles que atuam como agentes de insatisfação no trabalho, quando não existem, pois estão fora do controle das pessoas, onde as condições do ambiente são administradas pela organização. Os principais fatores higiênicos são: salário; benefícios sociais; políticas e administração da empresa; supervisão técnica; qualidade das relações entre empresa e as pessoas que nela trabalham; e segurança e condições de trabalho.

Para Herzberg (1959, apud MAXIMINIANO 2004), quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados, pois não conseguem elevar conscientemente a satisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Já os fatores Motivacionais (intrínsecos): são as fontes determinantes da motivação no trabalho, está relacionado com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa, ficando sob controle próprio. Os principais fatores motivacionais são: realização; crescimento individual (progresso); reconhecimento profissional; responsabilidade e o trabalho em si.

Quadro:1-Fatores Higiênicos e Motivacionais (Harzberg)

Fatores higiênicos (insatisfacientes)	Fatores motivacionais (satisfacientes)
Política da organização	O trabalho em si mesmo
Condições de trabalho	Realização pessoal
Relacionamento com a chefia e colegas	Reconhecimento do trabalho
Benefícios e serviços sociais	Progresso pessoal
Salários e prêmios de produção	Responsabilidade

Segundo Maxmiano (2004), Herzberg propõe o enriquecimento das tarefas como uma maneira de motivar ao trabalho. Este enriquecimento consiste num constante aprimoramento do cargo, substituindo as tarefas mais simples por mais complexa, oferecendo-lhes condições de desafio e de satisfação profissional. Observando, também, que o “enriquecimento de tarefas” depende do desenvolvimento individual e deve ser efetuado de acordo com a capacidade e características de cada funcionário (CHIAVENATO, 1999).

Observa-se que Herzberg contribuiu para os estudos sobre a motivação, uma vez que tratou da importância da própria tarefa e do conteúdo do trabalho como fonte de motivação. Isso permitiu o início de uma corrente de enriquecimento das tarefas, dando margem a uma série de investigações. Dentre as investigações mais conhecidas, estão as de Porter e Lawler e as de Hackman, as quais apontam aspectos da tarefa que podem desempenhar um papel motor. Esses aspectos dizem respeito a: autonomia; variedade; interesse pela tarefa; informação quer operatória (ligadas à execução da tarefa), quer opcional (ligadas às relações em torno da tarefa); e feedback sobre a tarefa (MICHEL, 1999).

Outra contribuição de Herzberg para a investigação sobre a motivação, se refere à evidência dos fatores intrínsecos (ligado à forma pela qual a experiência é vivida e ao prazer subjetivo que daí emerge) em relação aos fatores extrínsecos (correspondem a dados objetivos e concretos). Por exemplo, uma recompensa extrínseca liga a satisfação ao fato de se possuir uma dada soma de dinheiro. Neste exemplo o salário é a recompensa extrínseca por excelência, enquanto que o orgulho de ter feito um determinado esforço, de ter tido sucesso numa determinada tarefa, o prazer de executar corretamente o seu trabalho são recompensas intrínsecas.

Pelas descrições apresentadas percebe-se que as teorias da Motivação de Maslow e Herzberg procuram explicar o comportamento humano, cada uma com suas perspectivas, mas apresentam pontos de concordância que permitem uma visão mais ampla e rica sobre esse comportamento. Os fatores higiênicos de Herzberg se referem às necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e necessidades de segurança, principalmente incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os

fatores motivacionais se referem às necessidades secundárias (necessidades de estima e de auto-realização).

### 2.5.3 SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO PARA O TRABALHO

“As necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação”, Maslow (1954 apud Rodrigues, 1994).

Conforme Moscovici (2003, p.”79”), a gratificação (satisfação) e a frustração (insatisfação) de necessidades passam a ser elementos importantes na teoria da motivação.

Segundo Vroom (1997, p.”61”), a questão da satisfação no trabalho deve ser encarada como resultante da relação entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. Para o autor citado, os fatores de satisfação (crescimento ou motivadores) e que são intrínsecos ao trabalho são: execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou progresso.

Para Acher, (apud BERGAMINI, 1997), satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação, e fator de satisfação significa alguma coisa que satisfaz uma necessidade. No entendimento do autor o objetivo da necessidade é assegurar a satisfação, enquanto o efeito de um fator de satisfação é diminuir a tensão da necessidade, através da elevação do nível de satisfação, e quanto menor for o grau de satisfação para dado motivador (ou necessidade), maior será o grau de motivação e menor a propensão de um comportamento positivo. Inversamente, quanto maior o grau de satisfação para dado motivador (ou necessidade), menor será o grau de motivação e maior a propensão a um comportamento positivo.

Conforme Acher (in BERGAMINI, 1997), existem duas classificações de fatores de satisfação – endógenos e exógenos. Os fatores de satisfação endógenos (decisão, julgamento, coragem, resistência, controle, resolução de problemas, honestidade, compaixão, amor, caridade...) são providos por fontes intrínsecas e estão relacionados com os processos cognitivos que inclui tanto consciência, como julgamento. Os fatores endógenos de satisfação podem influenciar o comportamento, quer positivamente, quer negativamente. Os fatores de satisfação exógenos (dinheiro, alimento, abrigo, carros, limpeza, companheirismo, e outras coisas intangíveis que vem do ambiente) são aqueles providos a partir de fontes extrínsecas e podem influenciar o comportamento tanto positiva quanto negativamente.

Segundo Michel (1999), a satisfação implica, além das expectativas próprias à motivação, uma confirmação com os resultados obtidos, uma vez que nasce unicamente da experiência, ou seja, para que haja satisfação, é necessário que tenha havido motivação. São, portanto, as noções de expectativa ou de aspirações que diferenciam motivação e satisfação. E é a experiência real que caracteriza a satisfação.

Desse modo, a motivação difere de satisfação em sua constituição, pois, enquanto a motivação é entendida e definida em termos de inclinação para a ação, a satisfação é entendida e definida em termos de atendimento de uma necessidade (ARCHER, 1998).

Conforme Davis e Wather (1983 apud RODRIGUES, 1994), a satisfação está ligada a fatores tanto comportamentais como ambientais e organizacionais. Sendo estes todos interligados. Seria então, os fatores ambientais, de extrema importância para o indivíduo obter sua satisfação no trabalho, pois os fatores sociais, como: relacionamentos interpessoais na empresa assim como fora desta e o ambiente de trabalho, influenciam no grau de satisfação do trabalhador. Outros fatores ambientais importantes como, os culturais, podem determinar uma insatisfação, dependendo de como este ser humano lida com suas crenças, que determinam ou não suas escolhas profissionais.

Quanto aos fatores organizacionais, Davis e Wather (1983 apud RODRIGUES 1994), salientam que: se o empregado não concordar com os propósitos, objetivos, organização, departamentos, cargos e muitos outros aspectos da organização, como até mesmo o seu relacionamento com a chefia, sua satisfação não irá existir, pois este indivíduo não se sentirá confortável para desempenhar o seu papel dentro deste contexto organizacional.

Do ponto de vista de Campos (1999), Vroom (1997), a insatisfação é o estado natural do ser humano, pois este fica satisfeito em situações momentâneas, retornando sempre ao seu estado natural, que é a insatisfação. Por isso, se um ser humano convive com um grupo de pessoas que têm suas necessidades básicas atendidas, ele desfrutará do estado de satisfação mais freqüentemente e o grupo de pessoas estará num “estado de saúde mental” ou “elevado moral”. Isso implica que é impossível avaliar o grau de satisfação de um grupo de pessoas através de uma só pessoa, pois esta poderá estar satisfeita hoje e insatisfeita amanhã.

Segundo Vroom (1997, p.”61”), no relacionamento entre um funcionário e uma organização, cada uma das partes só participa pelo que espera receber em troca de sua participação. Indivíduos e organização são sistemas com necessidades específicas, que só se unem em relacionamento cooperativo quando este permite satisfazer às necessidades de ambas as partes, ou seja, o relacionamento entre empresa e funcionário nada mais é do que uma troca de favores, onde, conforme o tamanho da contribuição será proporcionalmente o tamanho da recompensa, ou pelo menos, deveria ser. Este é um dos aspectos que faz com que o funcionário se torne satisfeito ou insatisfeito com suas atividades de ganhos.

## CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este Estudo caracteriza-se como pesquisa básica, quantitativa-qualitativa, exploratória, indutiva, descritiva, estudo de caso. Estudo de caso por ser uma pesquisa que tem como público alvo parte do universo dos servidores do sistema CEFETSC - , ou seja, a população a ser pesquisada é composta pelos servidores da CAA, vinculada ao Departamento de Ensino, da Unidade de Florianópolis.

Para Cervo e Bervian (2002, p."65"), pesquisa básica é aquela em que o pesquisador tem como meta o saber, buscando satisfazer a uma necessidade intelectual pelo conhecimento. Tem como objetivo gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista (GIL, 1991).

Conforme Gil (1991), pesquisa quantitativa é aquela que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas (percentuais, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc...). Consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave, (MARCONI e LAKATOS 2003).

No que se refere à pesquisa qualitativa, considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer uso de métodos e técnicas (GIL1991).

Segundo Cervo e Bervian (2002, p.69), a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e requer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Já pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

Gil (1991) esclarece que a Pesquisa Exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevista com pessoas que tiverem experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisa Bibliográfica e estudo de caso.

Na concepção de Vergara (1998), a pesquisa descritivo-exploratória busca apresentar pesquisa de opinião que expõem características de determinada população e descrever determinado fenômeno, podendo, também, estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. "86"), indução científica é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. É o raciocínio pelo qual se chega à conclusão de alguns casos observados a partir da espécie que os compreende e a lei geral que os rege, (CERVO e BERVIAN 2002, p."33").

Pelo fato deste estudo não se caracterizar apenas por informações advindas de material bibliográfico, mas, também, pela inserção da pesquisa de campo, é oportuno conceituar pesquisa de campo e estudo de caso.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p."186"), pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. O interesse da pesquisa de campo está voltado para o estudo de indivíduos, grupos,

comunidade, instituições e outros campos, visando à compreensão de vários aspectos da sociedade. É uma investigação empírica, que se realiza no local onde ocorre um fenômeno, dispondo de elementos, como, por exemplo, questionários, entrevistas e testes para coletar os dados e desenvolver a pesquisa, (VERGARA, 1998).

Para Cervo e Bervian (2002, p."68"), Estudo de Caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação particular.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo deste estudo constitui-se dos servidores do CEFETSC - Unidade de Florianópolis. Em relação à população, pode se afirmar que se torna inviável fazer um levantamento do todo quando se tem um grupo numeroso e deseja-se obter informações sobre um ou mais aspectos, assim necessita-se investigar uma parte da população ou universo. Neste Contexto, para que o estudo torne-se viável, optou-se por delimitar o mesmo, caracterizando-o como estudo de caso, ou seja, a população a ser pesquisada serão todos os servidores que exercem suas funções na CAA, Coordenação esta ligada ao Departamento de Ensino do CEFETSC - Unidade de Florianópolis.

A escolha dessa Coordenação deu-se, de forma não aleatória, por acessibilidade, em função de: na nova estrutura do CEFETSC - Unidade de Ensino de Florianópolis, ser a coordenação que agrega o maior número de setores (6), e conseqüentemente agrega o maior número de servidores.

Segundo GIL (1999), quando se trabalha com uma população numerosa, torna-se interessante o estabelecimento de uma amostragem, que consiste na seleção de uma parte representativa que compõe o todo. Todavia, para o autor, o maior problema da amostragem é escolher uma parte ou amostra, que é o subconjunto do universo ou população, e que ela seja a mais representativa possível do todo, cujos resultados

obtidos com essa amostra sejam o mais legítimo e que sejam os mesmos se o todo fosse pesquisado.

### 3.3 DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra utilizada na pesquisa foi composta por todos os servidores, vinte e nove pessoas (29), lotados na Coordenação de Apoio Acadêmico, do CEFETSC - Unidade de Ensino de Florianópolis, contudo, apenas 24 deles responderam o questionário.

Segundo Barbeta (2005, p 43), [...] se a população for pequena (digamos, de 50 elementos) para termos uma amostra capaz de gerar resultados precisos para os parâmetros da população, necessitamos de uma amostra relativamente grande (em torno de 80% da população). Geralmente é mais relevante o tamanho do que a percentagem que ela representa.

### 3.4 TECNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados para esta pesquisa foram coletados por meio de questionário, composto de questões fechadas, construídas a partir das teorias da motivação de autores como MASLOW e HERZBERG, além de indicadores de satisfação e insatisfação, utilizando-se a escala de Likert.

Para Richardson (1989, p."220"), "as escalas são como instrumentos de medição de um conjunto de observação para determinar a posição de cada membro em termos da variável em estudo".

Conforme Marconi e Lakatos (2003), Roesch (1996), questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema.

### 3.5 FORMAS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.

Para uma melhor análise e interpretação dos dados, usar-se-á a tabulação por meio eletrônico, que permitirá a produção de gráficos e tabelas. Valorizar-se-á, também, a descrição de situações a serem apontadas nos questionários, levando-se em consideração as observações feitas pelos próprios servidores.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.167), análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, e Interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo as respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema.

Gil (1999) conceitua tabulação como o processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise, no que diz respeito à tabulação eletrônica, que é feita pelo computador, obtendo-se a vantagem de organizar e analisar estatisticamente.

Marconi e Lakatos (2003) definem tabulação como sendo a disposição dos dados em tabelas possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles. É uma parte do processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação conseguida pelas diferentes categorias e representá-los graficamente.

## CAPITULO 4 - A PESQUISA

### 4.1 ETAPAS DA PESQUISA

A realização da pesquisa sobre percepção dos servidores, quanto ao nível motivacional, no que se refere aos fatores de satisfação e insatisfação para o trabalho, na Unidade de Florianópolis, deu-se em três momentos: planejamento e seleção, aplicação do questionário e análise e interpretação dos dados.

Com o propósito de atingir os objetivos o qual se propôs este estudo, definiram-se, no primeiro momento, o planejamento e seleção, a elaboração do questionário, quais e quantas questões fariam parte do questionário e em qual dos setores da unidade de Florianópolis seria realizada a pesquisa.

Num segundo momento (aplicação do questionário), após escolha do setor o qual seria aplicado o questionário e antes de fazer a distribuição do questionário aos servidores selecionados, aplicou-se um pré-teste em data anterior, com objetivo de verificar a existência ou não de dificuldade na compreensão das mesmas. Não sendo detectado nenhum problema relevante com relação às questões, em seguida foi feita a distribuição dos questionários aos servidores selecionados, solicitando aos mesmos que analisassem as questões e assinalassem um (x), na opção que achassem correta.

A condução da pesquisa teve duração de cinco dias, contados entre a distribuição e o recolhimento dos questionários.

No terceiro momento, após recolhimento dos questionários, iniciou-se a análise, interpretação e descrição das respostas dos servidores, referente aos critérios perfil, satisfação e insatisfação. Em seguida fez-se a tabulação dos dados em forma de gráficos. Vale ressaltar que esta descrição caracteriza a população em estudo.

## CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

TABELA 1 – Descrição do perfil da amostra quanto as variáveis: (sexo, cargo que ocupa, idade, escolaridade, estado civil e tempo de serviço no CEFETSC - UF ).

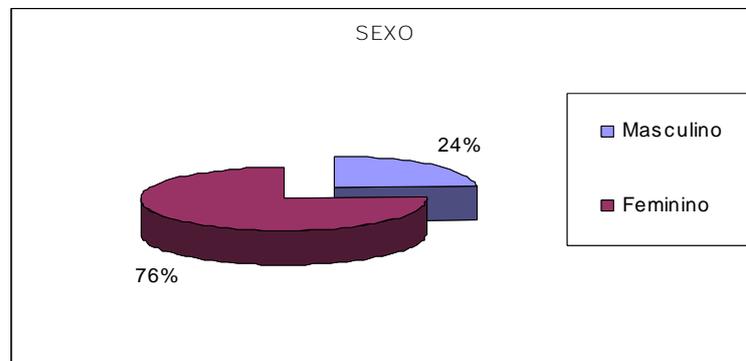
1 - Sexo		
(6) masculino	(18) feminino	
2 - Cargo que ocupa		
(5) Assistente em Administ. (4) Auxiliar de Enfermagem (1) Contador (1) Médico		
(1) Motorista	(1) Orientação Educacional	(4) Pedagogo (1) Professora
(1) Supervisão (4)Téc. Assunt. Educacionais (1)Téc. Enfermagem		
3 - idade		
(3) menos de 25 anos	(10) de 35 anos a 45 anos	
(-) de 25 anos a 35 anos	(11) acima de 45 anos	
4 - Estado Civil		
(7) Solteiro	(4) Amasiado	(9) Casado
(1) Separado/divorciado	(3) Viúvo	(-) outros
5 - Escolaridade		
(-) Ensino Fundamental Incompleto	(-) Ensino Fundamental Completo	
(1) Ensino Médio Incompleto	(2) Ensino Médio Completo	
(3) Superior Incompleto	(7) Superior Completo	
(9) Especialização	(2) Mestrado	(-) Doutorado
6 - Tempo de Serviço		
(5) menos de 5 anos	(2) de 5 anos a 10 anos no	
(4) de 10 anos a 15 anos	(13) mais de 15 anos	

Fonte: primária (2007)

## 5.1 GRÁFICOS E ANÁLISE DO PERFIL DA AMOSTRA POPULACIONAL

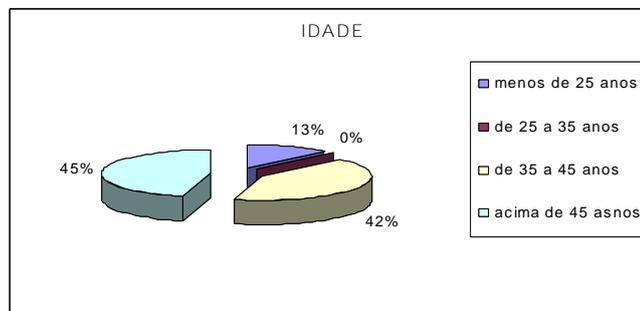
Os gráficos de 1 a 6 mostram o perfil dos servidores do CEFETSC - , que participaram desta pesquisa, quanto às variáveis: sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço e cargo que ocupa.

Como se pode observar pela figura 1, a maioria dos servidores da coordenação em estudo, pertence ao sexo feminino (18), atingindo um percentual de 76%. Enquanto que os colaboradores do sexo masculino (6) representam 24%.



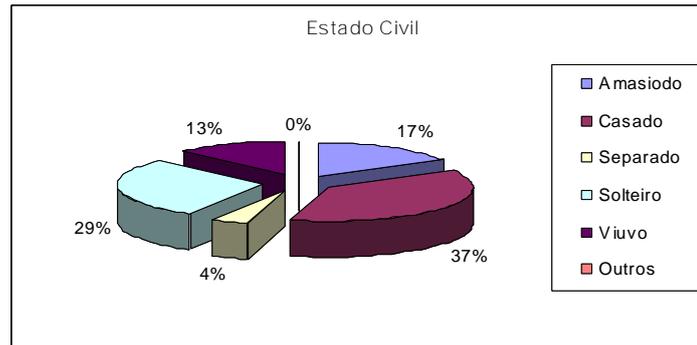
Fonte: Dados primários (2007)  
Figura 1 Distribuição por sexo

Como se pode constatar na figura 2: 45%, ou seja, (11) dos servidores tem acima de 45 anos de idade; 42%, ou seja, (10) tem entre 35 e 45 anos; 13%, ou seja, (3) servidores têm menos de 25 anos de idade; e entre 25 e 35 anos não temos nenhum dos servidores pesquisados com essa idade. Por meio desses dados, pode-se verificar que no quadro funcional dessa coordenação prevalece a idade acima dos 45 anos.



Fonte: Dados primários (2007)  
Figura 2 Distribuição por Idade

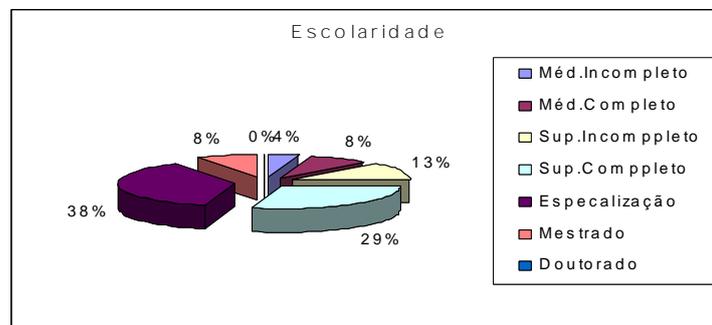
A figura 3 apresenta o estado civil dos servidores pesquisados onde: 37% são casados (9); 29% são solteiros (7); 17% são amasiados (4); 13% são viúvos (3) e 4% são separados (1); sendo que nenhum dos servidores assinalou o item outros. Consta-se que nessa Coordenação a maior parte dos seus servidores são casados (37%).



Fonte: Dados primários (2007)

Figura 3 Distribuição por Estado Civil

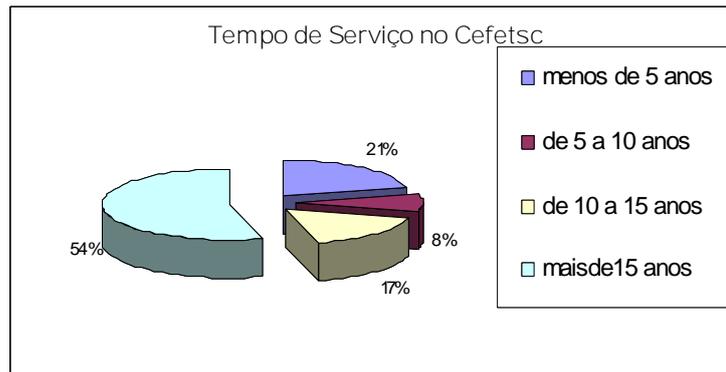
Sobre a escolaridade, observa-se que a maioria dos servidores da Coordenação de Apoio Pedagógico, 38% possui Especialização (9); 29% possuem o Superior Completo (7); 13% possuem o superior incompleto (3); 8% possuem Mestrado (2); 8% possuem Ensino Médio Completo (2); 4% possuem Ensino Médio Incompleto (1s); como se pode perceber, apesar de não termos servidores com o curso de Doutorado, pode-se considerar como ótimo o nível de escolaridade dos servidores que atuam nessa Coordenação.



Fonte: Dados primários (2007)

Figura 4 Distribuição por Escolaridade

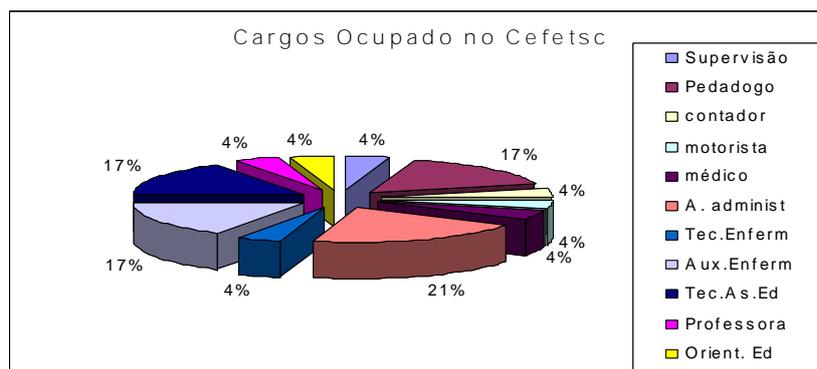
Em relação ao tempo de serviço pode-se observar que a maioria dos servidores pesquisados (13) tem mais de 15 anos de serviços prestados ao CEFETSC - ; (5) tem menos de cinco anos; (4) tem entre 10 anos a 15 anos e (2) tem entre 5anos e 10 anos de serviços no CEFETSC - .



Fonte: Dados primários (2007)

Figura 5 Distribuição por Tempo de Serviço

Quanto aos cargos ocupados na Coordenação de Apoio Acadêmico, constata-se que 21% são Assistentes em Administração (5); 17% são Pedagogas (4), 17% são Aux. de Enfermagem(4s); 17% são Téc. em Assuntos Educacionais (4); os cargos de médico (1); motorista (1); contador (1); Tec. em Enfermagem (1s) e o cargo de professora (1), correspondem ao percentual de 4%.



Fonte: Dados primários (2007)

Figura 6 Distribuição por sexo

Para melhor visualização dos resultados elaboraram-se tabelas que abrangem a totalidade das respostas, num panorama geral de todas as questões abordadas referente aos indicadores motivacionais de satisfação e insatisfação dos servidores, para o trabalho. Em seguida fez-se a leitura de cada questão, individualmente, ilustrando os resultados por meio de gráficos, seguidos da devida análise, interpretação e descrição.

As tabelas 1 e 2 trazem o resultado geral do indicador motivacional referente aos fatores de satisfação e insatisfação. Os critérios utilizados para medir o nível motivacional de satisfação e insatisfação foram: muito satisfeito; satisfeito; indiferente; insatisfeito e muito insatisfeito.

Tabela 2 - Panorama geral do indicador motivacional de satisfação e insatisfação

Questões -1 a 10	Muito satisfeito		satisfeito		indiferente		insatisfeito		Muito insatisfeito	
	N <sup>o</sup>	%	N <sup>o</sup>	%	N <sup>o</sup>	%	N <sup>o</sup>	%	N <sup>o</sup>	%
1- Quanto ao relacionamento entre as pessoas da sua equipe, você se sente:	7	29	13	54	-	0	4	17	-	0
2- Quanto a autonomias que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, você se sente:	3	12	12	48	2	8	7	32	-	0
3- Em relação ao reconhecimento/valorização pelo trabalho que executa você se sente:	-	0	13	4	1	4	9	54	1	4
4- Quanto às informações que você recebe de sua chefia imediata para execução de suas atividades, você está:	3	13	8	4	4	17	8	33	1	4
5- Em relação às oportunidades de aperfeiçoamento oferecidas pelo CEFETSC - , você está:	-	0	5	21	3	13	13	53	3	13
6- Quanto a aceitação de suas idéias e opiniões pela chefia imediata, você se sente:	2	8	12	51	2	8	8	33	-	0
7- Em relação à comunicação interna no CEFETSC - , você está:	-	0	8	33	3	13	9	37	4	17
8- Em ao seu salário, você está:	1	4	4	17	1	4	13	54	5	21
9- Em relação às condições disponibilizadas de infraestrutura (ambiente físico, equipamento, mobiliário, iluminação, ventilação, etc.) em seu setor, você se sente:	1	4	3	13	1	4	10	41	9	38
10- Com relação a valorização do trabalho dos servidores técnicos administrativos pelos gestores do CEFETSC - , você se sente:	-	0	5	21	6	25	10	41	3	13

Fonte: primária (2007)

Tabela 1 Questões de 1 a 10

Tabela 3 - Panorama geral do indicador motivacional de satisfação e insatisfação

Questões - 11 a 20	Muito satisfeito		satisfeito		indiferente		insatisfeito		Muito insatisfeito	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
11- Em relação ao seu relacionamento com sua chefia imediata, você está:	7	29	11	46	4	17	2	8	-	0
12- Em relação à integração entre servidores, chefia imediata e direção, você está:	-	0	11	46	4	17	7	29	2	8
13- Como você se sente em relação à possibilidade de crescimento/desenvolvimento dentro do CEFETSC - ?	-	0	1	4	5	22	12	52	5	22
14- Em relação à avaliação do seu desempenho no CEFETSC - , você se sente:	-	0	9	41	6	27	4	18	3	14
15- Com relação a política de integração entre os servidores do CEFETSC - , você se sente:	-	0	6	25	5	21	9	37	4	17
16- em relação à integração entre os setores da instituição, você está:	-	0	3	13	4	17	13	53	4	17
17- Como você se sente em relação à preocupação do CEFETSC - com a sua saúde?	-	0	4	17	6	25	6	25	8	33
18-Com relação capacitação/treinamento oferecido pelo CEFETSC - , para execução de suas atividades, você se sente:	-	0	2	9	5	22	13	56	3	13
19- Como você se sente em relação aos benefícios oferecidos pelo CEFETSC - ?	-	0	4	18	6	27	8	37	4	18
20- De uma forma geral como você se sente em relação ao clima organizacional entre os servidores do CEFETSC - ?	-	0	4	17	7	29	9	37	4	17

Fonte: primária (2007)

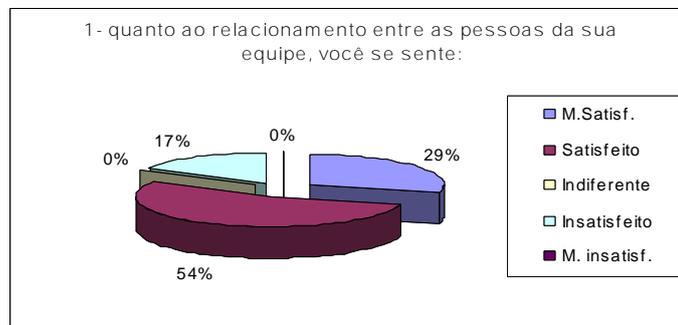
Tabela 2 Questões de 11 a 20

Obs: 24 servidores responderam o questionário, porém, algumas questões não foram respondidas.

### 5.3 ANÁLISE QUANTITATIVA-QUALITATIVA

#### QUANTO AO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:

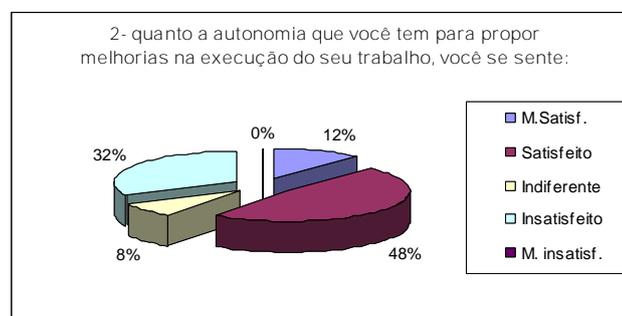
Conforme se pode constatar pela figura 6, 29% dos servidores estão muito satisfeitos; 54% estão satisfeitos e 17% estão insatisfeitos. Ao analisarmos os somatórios entre o percentual de servidores muito satisfeitos e satisfeitos 83%, verifica-se que o relacionamento interpessoal nessa coordenação pode ser considerado excelente, tendo em vista o alto índice de satisfação apresentado nas respostas.



Fonte: primária (2007)  
Figura 6 Relacionamento Interpessoal

#### QUANTO A AUTONOMIA:

Pode-se perceber pela figura 7 que, 12% dos servidores estão muito satisfeito; 48% estão satisfeitos; 8% estão indiferentes e 32% estão insatisfeitos. Pode-se verificar pelas respostas dos servidores que 60% estão satisfeitos e muito satisfeitos, porém é preciso considerar também os servidores indiferentes e insatisfeitos que juntos somam 40%.



Fonte: primária (2007)  
Figura 7 Autonomia

## VALORIZAÇÃO DO TRABALHO PELA CHEFIA

Quanto à valorização do trabalho pela chefia mostrada na figura 8, 54% dos servidores estão satisfeitos, 4% mostraram-se indiferentes 38% estão insatisfeitos e 4% estão muito insatisfeitos. Verifica-se no resultado desta questão que os percentuais entre os colaboradores satisfeitos e insatisfeitos estão muito próximos. Acredita-se que a valorização do servidor pela chefia, e por todos os membros da equipe, é fundamental para aumentar sua auto-estima, sua motivação e conseqüentemente aumentar a produtividade.



Fonte: primária (2007)

Figura 8 Valorização do trabalho

## QUANTO ÀS INFORMAÇÕES DA CHEFIA

Com relação a esta questão, se pode verificar que, 3% dos servidores se sentem muito satisfeitos, 33% se sentem satisfeitos, 17% se sentem indiferentes, 33% se sentem insatisfeitos e 4% se sentem muito insatisfeitos. Se somarmos os percentuais dos servidores insatisfeitos e os muito insatisfeitos, chega-se a 37% de servidores descontente com as informações que recebem de sua chefia.

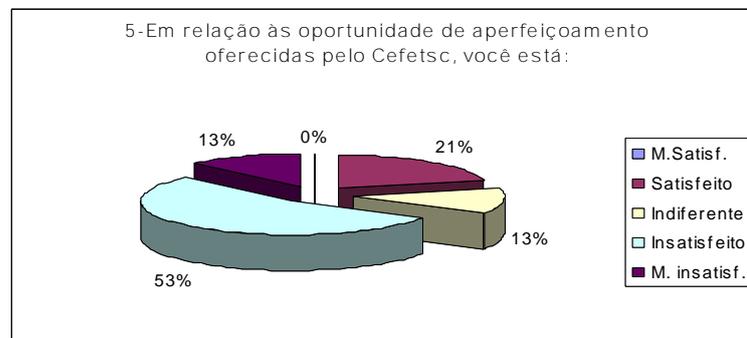


Fonte: primária (2007)

Figura 9 Informação da Chefia

## OPORTUNIDADE DE APERFEIÇOAMENTO

Conforme mostra a figura 10, 21% dos servidores estão satisfeitos, 13% estão indiferentes, 53% estão insatisfeitos e 13% estão muito insatisfeitos. Em relação a esta questão percebe-se que o percentual de insatisfação é bem maior, chega a 66%, se somarmos os critérios de insatisfeitos e muito insatisfeitos. Acredita-se que para uma organização oferecer serviços de qualidade a seus clientes e usuários, precisa contar com colaboradores qualificados e capacitados.

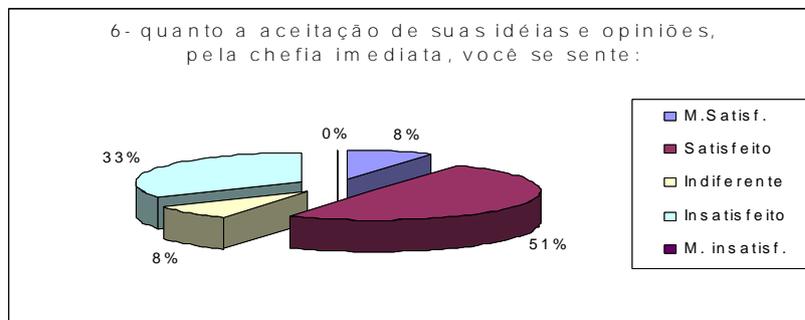


Fonte: primária (2007)

Figura 10 Oportunidade de Aperfeiçoamento

## QUANTO A ACEITAÇÃO DAS IDÉIAS E OPINIÕES

Em relação a esta questão se pode verificar que: 8% estão muito satisfeitos; 51% estão satisfeitos, 8% estão indiferentes e 33% estão insatisfeitos. Mesmo tendo 51% dos servidores satisfeitos, deve-se também considerar o percentual 33% de colaboradores insatisfeitos. Acredita-se que a chefia deva estimular o servidor a apresentar idéias que possa contribuir na melhor forma de executar suas atividades.



Fonte: primária (2007)

Figura 11 Idéias e Opiniões

## COMUNICAÇÃO INTERNA

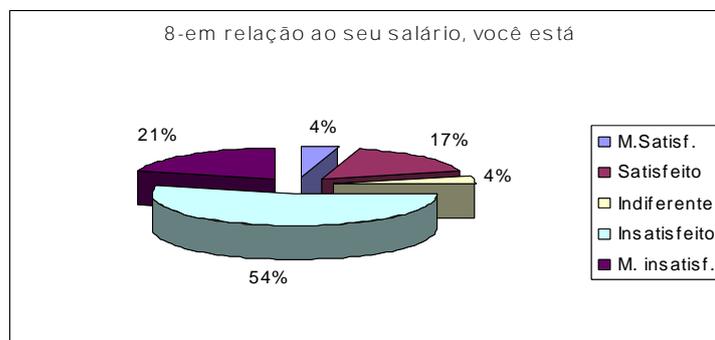
Como mostra a figura 12, 33% dos servidores estão satisfeitos; 13% estão indiferentes; 37% estão insatisfeitos e 17% estão muito insatisfeitos. A comunicação é fundamental para qualquer interação, para qualquer inter-relação, e num ambiente onde o índice de insatisfação é relativamente alto 54%, podemos contar com servidores motivados?



Fonte: primária (2007)  
Figura 12 Comunicação

## QUANTO AO SALÁRIO

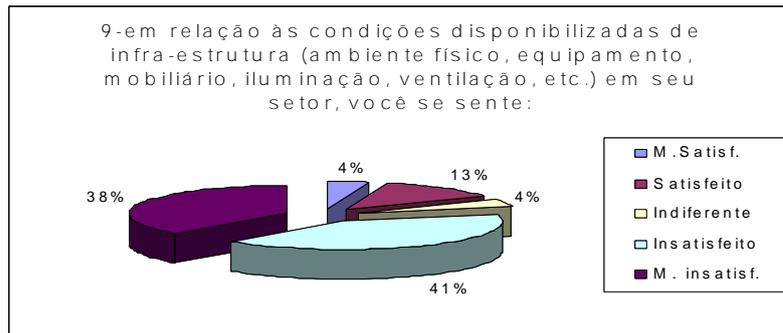
Em relação ao salário 4% estão muito satisfeitos; 17% estão satisfeitos; 4% estão indiferentes; 54% estão insatisfeitos e 21% estão muito insatisfeitos. Como se pode perceber nas respostas, 75% dos servidores está entre insatisfeito e muito insatisfeito com o seu salário, considerando que o salário é um dos principais fatores de insatisfação do trabalhador, e que CEFETSC - pouco pode interferir na melhoria dessa necessidade do servidor, precisa-se achar uma forma de minimizar essas insatisfações.



Fonte: primária (2007)  
Figura 13 Salário

## QUANTO A INFRA-ESTRUTURA

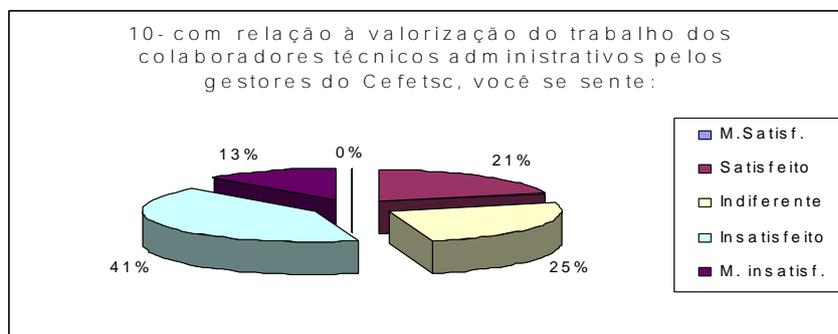
Em relação a esta questão, percebe-se que 4% dos servidores pesquisados se sentem muito satisfeitos, 13% se sentem satisfeitos; 4% se sentem indiferentes, 41% se sentem insatisfeitos e 38% se sentem muito insatisfeitos. Pelos resultados apresentados verifica-se que as condições de trabalho nesta coordenação deixam muito a desejar, tendo em vista os percentuais de servidores insatisfeitos e muito insatisfeitos.



Fonte: primária (2007)  
Figura 14 Infra-estrutura

## VALORIZAÇÃO DO TRABALHO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO

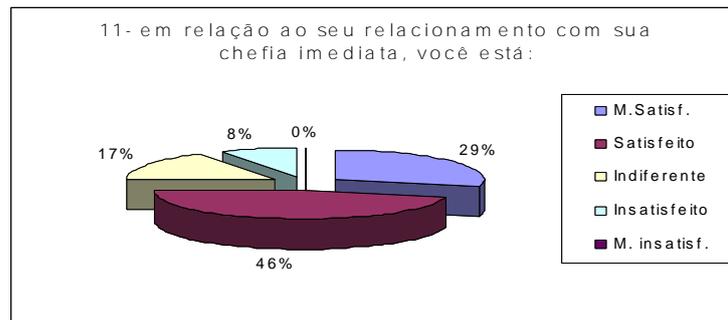
Como se pode verificar na figura 15, 21% dos servidores da coordenação de apoio pedagógico se sente satisfeitos; 25% se sentem indiferentes; 41% se sentem insatisfeitos, 13% se sentem muito insatisfeitos. Acredita-se que trabalho reconhecido, respeitado e valorizado, é sinônimo de servidor motivado, satisfeito, e possuidor de sentimento de competência pessoal e autoconfiança. Então, como pode uma Instituição atingir seus objetivos, se não valoriza parte dos seus principais recursos?



Fonte: primária (2007)  
Figura 15 Valorização do Trabalho

## RELACIONAMENTO COM A CHEFIA

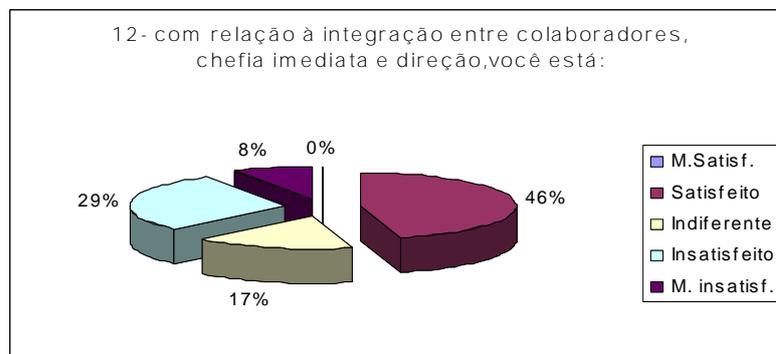
Em relação a esta questão verifica-se que, 29% dos servidores estão muito satisfeitos, 46% estão satisfeitos, 17% estão indiferentes e 8% insatisfeitos. Pelos resultados apresentados verifica-se que é muito boa a interação entre a chefia dessa coordenação e seus servidores. E isso é muito importante, pois representam ganho para a organização, que se subentende colaboradores motivados e satisfeitos.



Fonte: primária (2007)  
Figura 16 Chefia Imediata

## QUANTO A INTEGRAÇÃO: SERVIDORES, CHEFIA E DIREÇÃO.

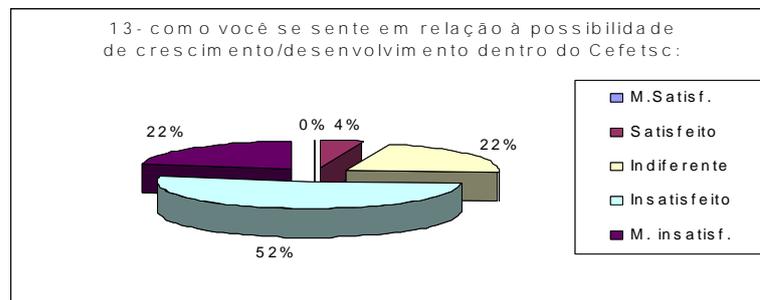
Como mostra a figura 17, 46% dos servidores pesquisados estão satisfeitos, 17% estão indiferentes, 29% estão insatisfeitos e 8% estão muito insatisfeitos. Pelos resultados apresentados pode-se observar que o número de servidores satisfeitos representa a maioria, ou seja, 46%, porém deve-se considerar que o percentual de 54% dos indiferentes, insatisfeitos e muito insatisfeitos, corresponde aos servidores não satisfeitos.



Fonte: primária (2007)  
Figura 17 Integração

## POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO/DESENVOLVIMENTO

Quanto a esta questão, 4% se sentem satisfeitos; 22% se sentem indiferentes; 52% se sentem insatisfeitos e 22% se sentem muito insatisfeitos. Como se pode verificar nas respostas dos servidores, o percentual insatisfeito e muito insatisfeito corresponde a 74%. Segundo a Hierarquia das necessidades (Maslow), a auto-realização, é uma das necessidades do ser humano que precisa ser atendida se a organização quiser ter servidores (trabalhadores), satisfeitos e motivados.

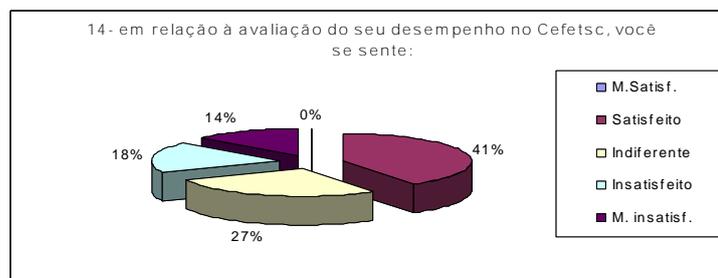


Fonte: primária (2007)

Figura 18 Crescimento/desenvolvimento

## QUANTO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Constata-se que: 41% dos servidores se sentem satisfeitos, 27% se sentem indiferentes, 18% se sentem insatisfeitos e 14% se sentem muito insatisfeitos. Considerando-se que a avaliação de desempenho, é ou pode constituir-se numa ferramenta a ser utilizada pela empresa para avaliar, corrigir desvios e orientar o gestor quanto ao desempenho de seus servidores, ao analisar o resultado dessa questão se pode inferir que, mesmo tendo um grande percentual de servidores satisfeitos com sua avaliação de desempenho, deve-se ater para o número de servidores insatisfeitos e muito insatisfeitos.

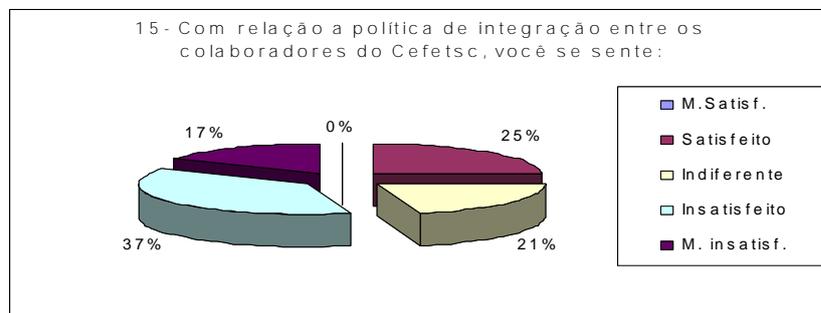


Fonte: primária (2007)

Figura 19 Desempenho

## QUANTO A POLÍTICA DE INTEGRAÇÃO

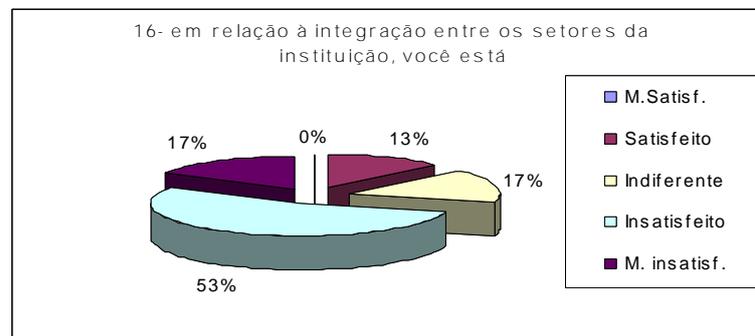
Sobre esta questão, 25% dos servidores pesquisados se sentem satisfeitos, 21% se sentem indiferentes, 37% se sentem insatisfeitos e 17% se sentem muito insatisfeitos. Acredita-se que uma política de integração seja fundamental para a convivência, para a socialização, para melhorar o desempenho e a produção dos servidores, em qualquer organização. E como se pode verificar 54%, ou seja, a maioria dos servidores que responderam a esta questão está insatisfeita e muito insatisfeita.



Fonte: primária (2007)  
Figura 20 Política de Integração

## QUANTO A INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES

Em relação a esta questão 13% dos servidores estão satisfeitos, 17% estão indiferentes, 53% estão insatisfeitos e 17% estão muito insatisfeitos. Conforme se pode constatar na questão anterior, a não existência de uma política de integração no CEFETSC - pode ser verificada também no resultado desta questão, onde 70% dos servidores estão entre insatisfeitos e muito insatisfeitos.



Fonte: primária (2007)  
Figura 21 Integração dos Setores

## QUANTO A SAÚDE DOS COLABORADORES

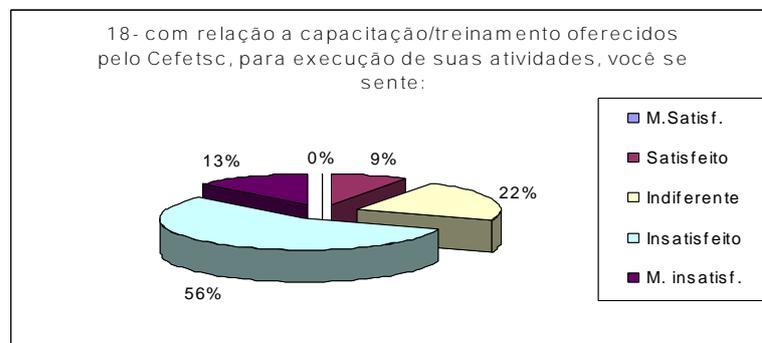
Conforme a figura 22: 17% dos servidores estão satisfeitos; 25% estão indiferentes, 25% estão insatisfeitos e 33% estão muito insatisfeitos. Acredita-se que a saúde do trabalhador seja fundamental para que ele possa produzir mais, viver melhor e com qualidade. Se analisarmos que o percentual de 58% dos servidores está entre insatisfeitos e muito insatisfeitos, isso pode demonstrar a ineficiência do CEFETSC - em relação a preocupação com a saúde de seus servidores.



Fonte: primária (2007)  
Figura 22 Quanto a Saúde

## QUANTO A CAPACITAÇÃO/TREINAMENTO

Com relação a esta questão 9% se sentem satisfeitos, 22% se sentem indiferentes, 56% se sentem insatisfeitos e 13% se sentem muito insatisfeitos. A mudança tecnológica é constante no dia a dia da sociedade, e isso exige das pessoas atualização também constante, para poder acompanhar toda essa evolução. E quando 69% servidores de uma empresa demonstram que não estão satisfeitos com sua preparação para o trabalho, alguma coisa precisa ser feita.



Fonte: primária (2007)  
Figura 23 Capacitação/Treinamento

## QUANTO AOS BENEFÍCIOS

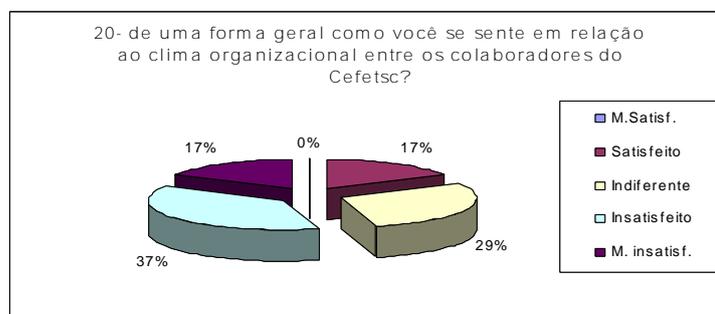
Em relação aos benefícios, 18% dos servidores se sentem satisfeitos, 27% se sentem indiferentes, 37% se sentem insatisfeitos e 18% se sentem muito insatisfeitos. Consta-se, através dos resultados, que há uma pequena predominância (55%) para os critérios insatisfeitos e os muitos insatisfeitos, porém, observa-se que se os critérios satisfeitos e indiferentes somam 45%. Como se pode verificar, não há consenso entre os servidores no que se refere aos fatores motivacionais de satisfação/insatisfação relacionados aos benefícios oferecidos pelo CEFETSC – (UF).



Fonte: primária (2007)  
Figura 24 Benefícios

## QUANTO AO CLIMA ORGANIZACIONAL

Em relação a esta questão observa-se que, 17% dos servidores se sentem satisfeitos, 29% se sentem indiferentes, 37% se sentem insatisfeitos e 17% se sentem muito insatisfeitos. Como se pode perceber, 54% (maioria) dos servidores está entre os insatisfeitos e os muito insatisfeitos com a falta de interação entre as pessoas dessa Instituição. Esses números demonstram que algumas das necessidades sociais dos servidores podem não estar sendo atendidas.



Fonte: primária (2007)  
Figura 25 Clima Organizacional

#### 5.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Para finalizar a análise, interpretação e descrição dos dados é oportuno apresentar as sugestões dos servidores, para a melhoria do seu ambiente de trabalho, como sugestões da questão aberta, dirigida a eles.

- § Ar condicionado, micro computador, impressora que funcione;
- § Valorização dos serviços prestados pelo setor;
- § Espaço físico adequado para o atendimento;
- § Que a reforma no setor seja uma realidade;
- § Que o setor seja corretamente informatizado;
- § Melhoria quanto aos aspectos de infra-estrutura;
- § Sala para a supervisão;
- § Disponibilidade de material de uso contínuo para bem atender ao público;
- § Sala específica para atendimento pedagógico;
- § Recursos para atendimento da demanda, intensificada pela implantação de novas modalidades de ensino;
- § Cursos de informática, inglês, espanhol e excelência no atendimento ao público em geral;
- § Respeito pelo trabalho realizado no setor;
- § Que não apenas nos ouçam, mas que seja efetivamente colocado em prática nossos projetos e propostas de melhorias no atendimento;
- § Diálogo entre os setores afins;
- § Comprometimento com o trabalho, responsabilidade pelo setor;
- § Contratação de servidores com habilitação em supervisão (pedagogos);
- § Maior integração entre os setores pedagógicos;
- § Para as reformas os gestores devem primeiro ouvir os servidores que trabalham nos setores;
- § Capacitação para todos os servidores, para melhor integração entre os setores;
- § Contratação de profissional da área para responder juridicamente pelo setor;

## 5.5 PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS

Entende-se que, para que o gestor possa dispor em sua equipe de servidores motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização, ele precisa conhecer as necessidades e os objetivos de seus servidores, tanto individuais, quanto para com a organização, para assim poder criar e gerenciar ações no sentido de que as necessidades dos servidores sejam atendidas. Diante disso, e com o objetivo de auxiliar a Instituição CEFET – (UF), na solução das reivindicações de melhorias de seus servidores, para que eles possam continuar executando suas atividades com qualidade, é que se propõem algumas diretrizes, como as relacionadas a seguir:

- Fornecer aos servidores as informações de que precisam para desenvolver um bom trabalho;
- Envolver os servidores nas decisões que os afetam;
- Criar canais de comunicação de fácil utilização;
- Perguntar diretamente aos servidores quais suas necessidades;
- Garantir feedback constante;
- Criação de políticas de integração entre os servidores de todos os setores, com atividades afins;
- Criação de políticas de desenvolvimento de pessoal (capacitação, treinamento), para que os servidores possam desenvolver suas atividades com qualidade e com responsabilidade;
- Que cada chefe, cada gestor, reúna-se com seus subordinados, e juntos discutam e criem ações que possam atender e satisfazer as necessidades reivindicadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar, descrever e analisar o nível motivacional no que se refere aos fatores de satisfação e insatisfação dos servidores, frente a todo um processo de mudanças estruturais pelo qual passa o CEFET - Unidade de Ensino de Florianópolis. E, apesar de algumas dificuldades encontradas, principalmente no que se refere à literatura relacionada ao tema motivação para o trabalho no serviço público, sendo que o mesmo tema, para iniciativa privada, a literatura é ampla, considera-se que os objetivos, pré-estabelecidos, para este estudo foram alcançados, pois, a partir das análises dos resultados desta pesquisa, se pode verificar quais fatores de satisfação e quais fatores de insatisfação, descritos em capítulos anteriores, contribuem para a motivação ou para a desmotivação dos servidores pesquisados. De posse destes dados pode-se propor melhorias com o objetivo de auxiliar a Coordenação e/ou a Instituição a definir ações que possa suprir, ou minimizar, as necessidades dos servidores, no sentido de mantê-los motivados e satisfeitos na execução de suas atividades.

Por outro lado pode-se constatar, também, através deste estudo, o quanto é complexo falar do comportamento humano, no que se refere ao tema motivação, pelo fato de que as pessoas são diferentes nas suas ações, nas suas atitudes, nas suas necessidades. Porém pode-se perceber que ao mesmo tempo em que é complexo falar de motivação do ser humano, é também muito interessante, pois, somente conhecendo o comportamento das pessoas, frente a determinadas necessidades, é possível programar ações no sentido de maximizar ou minimizar, atitudes positivas ou negativas manifestadas pelos servidores, com o objetivo de melhor executar suas atividades. Entendendo-se que, a motivação é o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado e energizado por algum tipo de motivo ou razão e que a motivação nasce das necessidades, dos desejos, das aspirações e dos objetivos de cada indivíduo. Entendendo-se, também que a motivação pode ser intrínseca (impulso que leva o indivíduo à ação, nasce no interior de cada pessoa, e pode estar ligada a um desejo ou a uma necessidade), ou extrínseca ao indivíduo (entendida como a motivação para trabalhar, em resposta a algo externo a tarefa ou atividade, bem como

para obtenção de recompensas materiais ou sociais, objetivando atender comandos ou pressões de outras pessoas para demonstrar competência ou habilidade).

Em relação os fatores de satisfação e insatisfação para o trabalho, ao analisar os resultados da pesquisa realizada com os servidores da Coordenação de Apoio Acadêmico, selecionaram-se entre as (20) vinte questões que fizeram parte do questionário, três questões com maior percentual relacionados aos Fatores de Satisfação e Insatisfação dos servidores pesquisados. Fatores de satisfação: 1<sup>o</sup>- quando questionados sobre o relacionamento entre as pessoas da equipe de trabalhos, (83%) dos servidores responderam que estão satisfeitos e muito satisfeitos; 2<sup>o</sup>- quando questionados sobre o relacionamento com a chefia imediata, (75%) dos servidores responderam que estão satisfeitos e muito satisfeitos; 3<sup>o</sup>- quando questionados sobre à autonomia para propor melhorias na execução dos trabalhos, (60%) dos servidores responderam que estão satisfeitos e muito satisfeitos. Fatores de insatisfação: 1<sup>o</sup>- quando questionados sobre o ambiente de trabalho (espaço físico, equipamento, mobiliário, iluminação, ventilação), (79%) dos servidores responderam que estão insatisfeitos e muito insatisfeitos; 2<sup>o</sup>- quando questionados, em relação ao seu salário como você se sente, (75%) dos servidores responderam que estão insatisfeitos e muito insatisfeitos; 3<sup>o</sup>-quando questionados sobre a possibilidade de crescimento/desenvolvimento dentro do CEFETSC - , (74%) dos servidores responderam que estão insatisfeitos e muito insatisfeitos. Como se percebe pelos resultados apresentados, os fatores de maior satisfação estão relacionados ao ambiente de trabalho, por outro lado, os fatores de maior insatisfação estão relacionados desenvolvimento do indivíduo, na percepção dos servidores pesquisados.

Nesse contexto acredita-se que, o CEFETSC - Unidade de Florianópolis, enquanto organização, enquanto instituição, para atingir seus propósitos (missão, visão e metas), precisa contar com pessoas comprometidas com esses objetivos e para que isso aconteça, é necessário conhecer as pessoas que nela trabalham, conhecer suas necessidades, conhecer seus objetivos e procurar satisfazer a essas necessidades. Por outro lado, entendendo a limitação deste estudo, se propõe à continuidade da pesquisa, ou seja, uma pesquisa mais ampla que possa contemplar a totalidade dos servidores do CEFETSC - Unidade de Florianópolis.

## REFERÊNCIAS

ARCHER, E.A. O Mito da Motivação. In: **BERGAMINI, Psicodinâmica da Vida Motivacional. São Paulo: Atlas, 1997.**

**BARBETA, Pedro Alberto.** Estatística Aplicada às Ciências Sociais, 5. ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2002.

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

\_\_\_\_\_ **Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação e Liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A - 1997.**

**BZUNECK, José Aloysio.** A motivação do aluno. contribuição da psicologia contemporânea. Petrópolis: Vozes, 2001.

**CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino.** Metodologia Científica, 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Gestão de Pessoas. O novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**FERREIRA, Monique Antunes.** Análise da percepção dos colaboradores da plasc-plásticos santa Catarina Ltda., quanto ao nível motivacional. **Florianópolis: 2005,** (trabalho de conclusão de curso apresentado á Faculdade Decisão, para a obtenção do grau de Bacharel em Administração).

**GIL, Antônio Carlos.** Métodos e técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

**GUIMARÃES, Sueli Édi Rufini.** Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula. In: **BORUCHOVITCH, EVELY; BZUNECK, José Aloyseo.** (Org.) A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

**MARCONI, M. A e LAKATOS, E.M.** Técnicas de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**MAXIMIANO, Antônio César Amaru.** Introdução à Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**MOSCOVICI, Felá.** Desenvolvimento interpessoal. Treinamento em grupo, 13 ed. Rio de Janeiro: José Olimpo, 2003.

**MURRAY, Eduard J.** Motivação e Emoção. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

**RODRIGUES, M. V. C.** Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

**VERGARA, Silvia Constant.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

**VROOM, Victor H.** Gestão de Pessoas, não de Pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

## APÊNDICES

### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA COORDENAÇÃO DE APOIO ACADÊMICO DO CEFET – UNIDADE DE ENSINO DE FLORIANÓPOLIS S/C.

Prezado (a) Servidor (a):

O presente questionário é parte integrante da minha Monografia de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública do CEFETSC - cujo título é, “O Nível Motivacional dos Servidores do CEFETSC – UNIDADE DE FLORIANÓPOLIS – UM ESTUDO DE CASO”, que tem por objetivo identificar os Fatores de Satisfação e Insatisfação dos Servidores no trabalho. Desse modo, há a necessidade de conhecer seu perfil e suas opiniões em relação aos itens apresentados.

A sua resposta é muito importante, uma vez que, contribuirá com relevantes informações sobre seu nível de satisfação em relação ao ambiente onde você trabalha, objetivando a sua melhoria, e a melhoria da organização.

#### Perfil dos Colaboradores

1 Sexo ( ) masculino ( ) feminino
2 Nível do Cargo ( ) A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E
3 idade ( ) de 25 anos a 35 anos ( ) de 35 anos a 45 anos ( ) acima de 45 anos
4 Estado Civil ( ) Solteiro ( ) Amasiado ( ) Casado ( ) Separado/divorciado ( ) Viúvo ( ) outros _____
5 Escolaridade ( ) Ensino Fundamental Incompleto ( ) Ensino Fundamental Completo ( ) Ensino Médio Incompleto ( ) Ensino Médio Completo ( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado
6 Tempo de Serviço no CEFETSC - ( ) de 5 anos a 10 anos no CEFETSC - ( ) mais de 15 anos no CEFETSC - ( ) de 10 anos a 15 anos no CEFETSC -

Fonte primária, março de 2007.

1 – Quanto ao relacionamento entre as pessoas da sua equipe, você se sente:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. 😞	[ ]	Muito Insatisfeito
5. 😞	[ ]	Insatisfeito

2 - Quanto autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, você se sente:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. 😞	[ ]	Muito Insatisfeito
5. 😞	[ ]	Insatisfeito

3 - Em termos de realização ao reconhecimento/valorização pelo trabalho que executa, você se sente:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. 😞	[ ]	Muito Insatisfeito
5. 😞	[ ]	Insatisfeito

4 – Quanto às informações que você recebe de sua chefia imediata para execução de suas atividades, você está:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. 😞	[ ]	Muito Insatisfeito
5. 😞	[ ]	Insatisfeito

Fonte: questionário adaptado (na estrutura) da pesquisa de clima organizacional, CEFETSC - – 2006.

5 – Em relação às oportunidades de aperfeiçoamento oferecidas pelo CEFETSC - , você está:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. 😞	[ ]	Muito Insatisfeito
5. 😞	[ ]	Insatisfeito

6- Quanto a aceitação de suas idéias e opiniões pela chefia imediata, você se sente:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. 😞	[ ]	Muito Insatisfeito
5. 😞	[ ]	Insatisfeito

7 - Em relação a comunicação interna no CEFET/SC, você está:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. 😞	[ ]	Muito Insatisfeito
5. 😞	[ ]	Insatisfeito
6. 😊	[ ]	Muito Satisfeito

8 – Em relação ao seu salário, você está:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. 😞	[ ]	Muito Insatisfeito
5. 😞	[ ]	Insatisfeito

9- Em relação às condições disponibilizadas de infra-estrutura (ambiente físico, equipamento, mobiliário, iluminação, ventilação, etc.) em seu setor, você se sente:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. ☹️	[ ]	Muito Insatisfeito
5. ☹️	[ ]	Insatisfeito

10 – Com relação a valorização do trabalho dos servidores pelos gestores do CEFET/SC, você se sente:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. ☹️	[ ]	Muito Insatisfeito
5. ☹️	[ ]	Insatisfeito

11 – Em relação ao seu relacionamento com sua chefia imediata, você está:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. ☹️	[ ]	Muito Insatisfeito
5. ☹️	[ ]	Insatisfeito

12 – Em relação à integração entre servidores, chefia imediata e direção, você está:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. ☹️	[ ]	Muito Insatisfeito
5. ☹️	[ ]	Insatisfeito

Fonte: questionário adaptado (na estrutura) da pesquisa de clima organizacional, CEFETSC – 2006.

13 – Como você se sente em relação à possibilidade de crescimento/desenvolvimento dentro de CEFETSC - :

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. ☹️	[ ]	Muito Insatisfeito
5. ☹️	[ ]	Insatisfeito

14 – Em relação à avaliação de seu desempenho no CEFETSC - , você se sente:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. ☹️	[ ]	Muito Insatisfeito
5. ☹️	[ ]	Insatisfeito

15- Com relação a política de integração entre os servidores do CEFETSC - , você se sente:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. ☹️	[ ]	Muito Insatisfeito
5. ☹️	[ ]	Insatisfeito

16 – Em relação à integração entre os setores da instituição, você está:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. ☹️	[ ]	Muito Insatisfeito
5. ☹️	[ ]	Insatisfeito

17-Como você se sente em relação à preocupação do CEFETSC - com a sua saúde?

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. 😞	[ ]	Muito Insatisfeito
5. 😞	[ ]	Insatisfeito

18-Com relação a capacitação/treinamento oferecido pelo CEFETSC - , para execução de suas atividades, você se sente:

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. 😞	[ ]	Muito Insatisfeito
5. 😞	[ ]	Inatisfeito

Fonte: questionário adaptado (na estrutura) da pesquisa de clima organizacional, CEFETSC - – 2006.

19 – Como você se sente em relação aos benefícios oferecidos pelo CEFETSC - ?

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. 😞	[ ]	Muito Insatisfeito
5. 😞	[ ]	Insatisfeito

20 – De uma forma geral como você se sente em relação ao clima organizacional entre os servidores do CEFETSC - ?

1. 😊	[ ]	Muito Satisfeito
2. 😊	[ ]	Satisfeito
3. 😐	[ ]	Indiferente
4. 😞	[ ]	Muito Insatisfeito
5. 😞	[ ]	Insatisfeito