



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA/UFSC
PROGRAMA DE EXPANSÃO DE CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO - TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE DO
AMAZONAS

DISSERTAÇÃO

FATORES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO: O CASO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE DO AMAZONAS

Clélio Figueiredo Rolim

Prof. Nelson Colossi, Dr. - Orientador

Dissertação Submetida como Requisito
para Obtenção do Grau de Mestre

Outubro / 1998.

FATORES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO: O CASO DOS
SERVIDORES TÉCNICO - ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE DO AMAZONAS

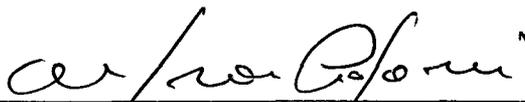
Clélio Figueiredo Rolim

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do CPGA

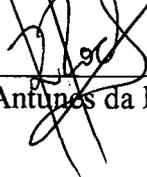
Apresentada à Comissão Examinadora constituída pelos Professores:



Prof. Nelson Colossi, Dr.



Profª Ilse Maria Beuren, Drª.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Msc.

À NELSON (in memoriam) e EMILIANA,
meus pais

À ALBERTINA,
companheira e incentivadora desta tarefa

À CLEBER e WANDER
meus irmãos.

À PAOLA,
minha sobrinha

AGRADECIMENTOS

O autor agradece especialmente as instituições e pessoas a seguir:

- Universidade Federal de Santa Catarina;
- Universidade do Amazonas;
- Professor Dr. Nelson Colossi, orientador do presente trabalho;
- Professor Msc. Luiz Irapuan, pelo auxílio no direcionamento e tratamento estatístico;
- Professor Msc. Rudimar Antunes da Rocha, pelo auxílio e colaboração no decorrer da dissertação;
- Professora Dr^a. Ilse Maria Beuren pelo apoio com a moradia em Florianópolis;
- Professora Msc. Luiza Maria Bessa pelo apoio e colaboração no decorrer do curso;
- Professora Msc. Severina dos Reis, Pró-Reitora da PROPLAN, pelo auxílio na aplicação dos questionários.
- Professor Dr. Hidembergue Ordozgoith da Frota, pelo incentivo;
- Colegas do Curso do Mestrado em Administração área de concentração: Gestão Institucional;
- Meus colegas da PROPESP pelo apoio na coleta dos dados para esse trabalho;
- Aos servidores técnico-administrativos da U.A. pela colaboração dada no preenchimento do questionário;
- Todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho.

RESUMO

A presente dissertação trata dos fatores motivacionais referentes a satisfação ou insatisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Amazonas – Campi Manaus. Os fatores motivacionais de satisfação ou insatisfação selecionados para o presente estudo foi adaptado das tipologias de Maslow e Herzberg, que supõem como significativos a análise da satisfação/insatisfação no trabalho: trabalho em si; responsabilidade; progresso e realização; reconhecimento; estima; equidade; relações interpessoais; supervisão; política e administração organizacional; condições físicas no trabalho; segurança; e remuneração.

Trata-se de estudo de caso desenvolvido na Universidade do Amazonas da cidade de Manaus – AM. A população-alvo constitui-se dos servidores técnico-administrativos pertencentes aos níveis de apoio, intermediário e superior. Foi considerado apenas os servidores regidos pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

A amostra foi selecionada de forma estratificada e sistemática, com pelo menos 1 (um) respondente dos 3 (três) níveis das unidades e setores envolvidos na pesquisa. O total de questionários da amostra foi de 168 funcionários, dos quais 141 retornaram devidamente preenchidos, correspondendo a 83,9% dos entrevistados. A coleta dos dados foi realizada no período de 01 de junho a 30 de julho de 1998.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário estruturado composto de perguntas fechadas, divididos em duas partes: a primeira parte aborda os dados pessoais e profissionais dos respondentes e a segunda parte, enfatiza os fatores motivacionais referentes a satisfação e insatisfação no trabalho, conforme tipologias supramencionadas.

Os resultado indicam um certo grau de satisfação no trabalho de baixa para média. De modo geral, os servidores técnico-administrativos da Universidade do Amazonas de Manaus

consideram-se razoavelmente satisfeitos no trabalho. Em ordem decrescente, os respondentes apontaram que os fatores motivacionais que contribuem para essa atitude são os seguintes: trabalho em si; responsabilidade; progresso e realização; reconhecimento; estima; relações interpessoais; supervisão; condições físicas; e, política e administração.

Por outro lado, constatou-se que os fatores que estão influenciado na insatisfação dos servidores da UA, são os mesmos. Os fatores remuneração e equidade estão influenciando na insatisfação entre os pesquisados, em maior grau para o nível superior, médio e de apoio respectivamente.

Cabe salientar, que as conclusões do presente estudo são representativos exclusivamente no caso dos servidores técnico-administrativos da UA, e, portanto não se pode fazer generalizações para outras universidades ou instituições.

ABSTRACT

The present dissertation deals with motivational factors concerning satisfaction/dissatisfaction of technical-administrative employees of the University of Amazonas, Campi Manaus. The motivational factors selected for satisfaction or dissatisfaction for this study were adaptations of Maslow and Herzberg's typologies, which are considered as significant for work: the work in itself, responsibility, progress and achievement, recognition, esteem, equity, interpersonal relations, supervision, policy and organizational administration, physical conditions, security and remuneration.

The research was carried out in the form of a case study developed at the University of Amazonas – AM. The target population consists of technical-administrative personnel, distributed on the intermediate and higher levels of support. Only those affected by Law no 8,112 of December 11, 1990 were considered.

The sample was selected in a stratified and systematic manner, with at least one respondent on the three levels of units and sectors of the survey. There was a total of questionnaires for 168 employees, of which 141 returned them properly filled out, corresponding to 83.9% of those interviewed. The data were gathered over the period from June 1st to July 30th, 1998.

The instrument utilized for data gathering was a structured questionnaire with closed questions, divided into two parts: the first part, which includes respondents' personal and professional data and the second part, which focuses on the motivational factors concerning job satisfaction/dissatisfaction according to the above-mentioned typologies.

The results show a degree of satisfaction ranging from low to medium. In general, the technical-administrative employees of the University of Amazonas may be considered to be fairly happy at work. In inverse order, the respondents cited that the following motivational

factors as those that contribute most to this attitude: the work itself, responsibility, progress and achievement, recognition, esteem, interpersonal relations, supervision, physical conditions and policy and administration.

It was shown, furthermore, that the factors that have caused the greatest dissatisfaction among the University staff are: remuneration and equity. It is worth pointing out that workers in institutions of higher education were those who most emphasized their dissatisfaction regarding the factors mentioned, followed by employees in secondary institutions.

SUMÁRIO

Lista de Quadros.....	xi
Lista de Figuras.....	xii
Lista de Gráficos.....	xiii
Lista de Tabelas.....	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	5
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	7
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	9
2.1. ESTUDO DA MOTIVAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES.....	9
2.1.1. <i>Considerações sobre Organizações</i>	9
2.1.2. <i>Motivação Humana no Trabalho</i>	10
2.1.2.1. <i>As Primeiras Visões sobre Motivação</i>	15
2.1.2.1.1. <i>Modelo Tradicional</i>	16
2.1.2.1.2. <i>Modelo das Relações Humanas</i>	17
2.1.2.1.3. <i>O Modelo dos Recursos Humanos</i>	17
2.1.2.2. <i>Visões Contemporâneas sobre Motivação</i>	19
2.1.2.2.1. <i>Teorias de Conteúdos da Motivação</i>	19
2.1.2.2.1.1. <i>Hierarquia de Necessidades de Maslow</i>	19
2.1.2.2.1.2. <i>Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento)</i>	23
2.1.2.2.1.3. <i>Teoria da Realização de McClelland</i>	23
2.1.2.2.1.4. <i>Teoria dos Dois fatores de Herzberg</i>	24 ^x
2.1.2.2.2. <i>Teorias de Processo da Motivação</i>	29
2.1.2.2.2.1. <i>Teoria da Expectativa</i>	29
2.1.2.2.2.2. <i>A Teoria da Equidade</i>	32
2.1.2.2.2.3. <i>Teoria do Estabelecimento de Objetivos</i>	33
2.1.2.2.3. <i>Teoria do Reforço</i>	34
2.1.2.2.3.1. <i>Modificação do Comportamento</i>	35
2.1.3. <i>Estilos de Comportamento Motivacional</i>	37
2.1.4. <i>Satisfação e Insatisfação no Trabalho</i>	41
2.2. ESTUDOS SOBRE MOTIVAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	44
2.2.1. <i>Motivação para o trabalho: caso dos técnico-administrativos da UFSC</i>	44
2.2.2. <i>Influência da Política de Recursos Humanos na Satisfação Docente: o caso da Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná (FUNIOESTE)</i>	45
2.2.3. <i>Satisfação e Insatisfação no Serviço Público Federal: caso dos servidores técnico-administrativos da UFRN e ETFRN</i>	46
2.2.4. <i>Análise de Fatos Significativos do Clima Organizacional na UFSC: Contribuição para Implantação do Programa de Qualidade</i>	47
2.2.5. <i>Satisfação dos Recursos Humanos no Trabalho: um estudo de caso na Biblioteca Central na UFSC</i>	48
3. METODOLOGIA.....	50
3.1. PERGUNTA DE PESQUISA.....	51
3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	51
3.3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	52
3.3.1. <i>População, Amostra e Unidade de Análise</i>	52
3.4. DADOS: TIPOS, COLETA E TRATAMENTO.....	56
3.4.1. <i>Tipos de Dados</i>	56
3.4.2. <i>Forma de Coleta de Dados</i>	56
3.4.3. <i>Instrumento de Pesquisa</i>	58
3.4.4. <i>Técnica de Análise dos Dados</i>	59
3.4.5. <i>Limitações da Pesquisa</i>	59
3.4.5.1. <i>Limitações Técnicas</i>	59
3.4.5.2. <i>Limitações Estatísticas</i>	60

3.5. FATORES E INDICADORES ADOTADOS.....	60
3.6. DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	63
3.6.1. <i>Definição Constitutiva</i>	63
3.6.2. <i>Definição Operacional</i>	65
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	67
4.1. A UNIVERSIDADE DO AMAZONAS.....	68
4.1.1. <i>Caracterização dos Servidores da UA / Manaus</i>	74
4.1.1.1. Idade.....	74
4.1.1.2. Sexo.....	75
4.1.1.3. Estado Civil.....	77
4.1.1.4. Escolaridade.....	78
4.1.1.5. Nível do Cargo.....	80
4.1.1.6. Natureza da Atividade.....	81
4.1.1.7. Tempo de Serviço.....	83
4.1.1.8. Naturalidade.....	84
4.2. PERFIL DOS SERVIDORES PESQUISADOS DA UA - MANAUS, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS FATORES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	86
4.2.1. <i>Fatores de Satisfação ou Insatisfação na percepção dos servidores técnico-administrativos do nível de Apoio</i>	88
4.2.2. <i>Fatores de Satisfação e Insatisfação na percepção dos servidores técnico-administrativos do nível Intermediário</i>	91
4.2.3. <i>Fatores de Satisfação e Insatisfação na percepção dos servidores técnico-administrativos do nível Superior</i>	94
4.2.4. <i>Discordância ou Discrepância dos Fatores de Satisfação ou Insatisfação entre os níveis de Apoio, Intermediário e Superior</i>	96
4.2.4.1. Trabalho em Si.....	98
4.2.4.2. Responsabilidade.....	99
4.2.4.3. Progresso e Realização.....	99
4.2.4.4. Reconhecimento.....	99
4.2.4.5. Estima.....	100
4.2.4.6. Equidade.....	100
4.2.4.7. Relações Interpessoais.....	101
4.2.4.8. Supervisão.....	101
4.2.4.9. Política e Administração Organizacional.....	101
4.2.4.10. Condições Físicas no Trabalho.....	102
4.2.4.11. Segurança no Emprego.....	102
4.2.4.12. Remuneração.....	102
5. CONCLUSÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	105
5.1. CONCLUSÕES.....	105
5.2. SUGESTÕES.....	110
5.3. RECOMENDAÇÕES.....	111
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112
7. ANEXOS.....	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Distribuição da População-Alvo e Amostragem por Unidade/Setor.....	54
Quadro 2. Distribuição da Amostra e Questionários recebidos por Unidade/Setor.....	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Hierarquia das Necessidades de Maslow	21
Figura 2. Fatores de Motivação e Higiene Determinantes de Satisfação/Insatisfação	27
Figura 3. Relação entre a teoria de Herzberg e Maslow	28
Figura 4. Organograma da UA - Órgãos da Administração Superior e Suplementares	72
Figura 5. Organograma da UA - Órgãos das Unidades Acadêmicas	73
Figura 6. Interpretação das respostas através da escala tipo Likert	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Técnico Administrativos segundo sexo	76
Gráfico 02. Técnico-Administrativos segundo o estado civil	77
Gráfico 03. Técnico-Administrativos segundo a escolaridade	80
Gráfico 04. Técnico-Administrativo segundo o nível do cargo	81
Gráfico 05. Técnico-Administrativos segundo a natureza da atividade	82
Gráfico 06. Técnico-Administrativos segundo a naturalidade	85
Gráfico 07. Médias do nível de Apoio	89
Gráfico 08. Médias do nível Intermediário	92
Gráfico 09. Médias do nível Superior	95
Gráfico 10. Médias dos níveis do cargo	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 01. Distribuição de Servidores da UA na categoria Idade.....	74
Tabela 02. Técnico – Administrativos pesquisados segundo o Sexo	75
Tabela 03. Técnico-Administrativos pesquisados segundo o Estado Civil.....	77
Tabela 04. Técnico-Administrativos pesquisados segundo a Escolaridade	78
Tabela 05. Técnico-Administrativos segundo o Nível do Cargo	80
Tabela 06. Técnico-Administrativos segundo a Natureza da Atividade.....	82
Tabela 07. Técnico-Administrativos pesquisados segundo o Tempo de Serviço	83
Tabela 08. Servidores pesquisados na categoria Naturalidade	85
Tabela 09. Médias das respostas do nível de Apoio.....	88
Tabela 10. Médias das respostas do nível Intermediário	91
Tabela 11. Médias das respostas do nível Superior.....	94
Tabela 12. Médias por Níveis do Cargo	97

1. INTRODUÇÃO

A história das organizações se confunde com a história da própria humanidade. Elas existem há milênios, embora modernamente tenham adquirido uma nova forma: se trata de um aparelho institucional com combinação intencional de pessoas e tecnologia para atingir um determinado objetivo. As organizações fazem parte das nossas vidas em sociedade, chegando a ponto de alguns autores como Etzioni (1984), Stoner & Freeman (1995), Chiavenato (1990) e Hall (1984) chamarem a atenção para o fato de que passamos a maior parte da nossa existência vivendo ou trabalhando dentro de organizações.

Sejam quais forem seus objetivos, as organizações possuem pontos comuns. Para autores como Hampton (1992) e Stoner & Freeman (1995), entre outros, todas as organizações são constituídas de pessoas, objetivos e administração. Além disso, elas estão operando dentro de um ambiente onde influenciam e são influenciadas por ele. Independente dos seus objetivos, buscam a racionalidade e a eficiência como metas finais.

Para Bernard (apud Chiavenato, 1990), a organização é um sistema de atividade, conscientemente coordenada, de duas ou mais pessoas. Independente de sua característica, de seus objetivos e estrutura, faz-se necessário a existência de um canal de comunicação, cooperação entre os participantes e objetivo comum. No fundo, são os indivíduos trabalhando em conjunto que tornam possível a consecução das metas organizacionais, e à administração cabe o papel de coordenar os vários recursos.

As organizações universitárias não fogem à regra. Como as demais, estas também estão voltadas para a consecução de suas funções básicas como a promoção do ensino, a pesquisa e a extensão, com vistas a formação superior do homem e contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento social na forma de prestação de serviços (Finger, 1988).

Na busca de elevar a produtividade nas organizações e com a constatação de que as habilidades, capacidades e conhecimentos das pessoas são úteis à execução das tarefas, não se pode prescindir do estudo do homem no contexto do seu trabalho.

Na acepção de Terpstra (apud Bowditch & Buono, 1992) ao longo dos últimos trinta anos, uma quantidade de teorias e pesquisas enfocaram várias questões do comportamento humano nas organizações. O ponto de análise dos estudos comportamentais tem admitido interpretação distinta. De um lado, temos os pesquisadores que abordam a questão numa visão global da empresa. No outro extremo, estão aqueles que preferem uma perspectiva mais específica e situacional. Ao que parece, a forma adequada desses estudos esteja em algum ponto ao longo desse “*continuum*”. Isto revela a dificuldade de se criar um esquema totalmente abrangente para simplificar o estudo da motivação.

De acordo com Bowditch & Buono (1992), um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional está na descoberta das causas que levam as pessoas a desempenharem e a se comportarem da maneira como o fazem em seu trabalho e em suas organizações. Algumas interrogações são misteriosas para os estudiosos dos fenômenos sociais como: porque algumas pessoas dão o máximo de si enquanto outras procuram apenas fazer o mínimo dispensável? e como posso influenciar o desempenho daqueles que trabalham para mim? Segundo os referidos autores, essas perguntas são feitas por todos os administradores numa ou noutra ocasião. Por isso, a questão de como conseguir motivar as pessoas permanece como uma das áreas mais fascinantes e misticantes da atividade gerencial.

Davis & Newstrom (1992) advogam que o comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível. Isto pode ser devido ao fato dele nascer de necessidades humanas profundamente arraigadas e dos sistemas de valores, embora se possa compreendê-lo parcialmente em termos dos pressupostos das Ciências do Comportamento, da Administração

e de outras disciplinas. Mesmo assim, não existe fórmulas simples para trabalhar com pessoas ou, ainda, soluções perfeitas para tratar de problemas organizacionais.

✗ As organizações têm buscado, nas teorias da motivação, explicações para muitas questões relacionadas ao comportamento humano no trabalho. Hoje, já se sabe que o comportamento humano é, em parte, determinado pelos motivos intrínsecos a cada pessoa. Outro fator importante são os reflexos da cultura expressos na família, das situações sócio-econômicas das mesmas, bem como em situações do cotidiano da vida em sociedade.✗

Steers e Porter (apud Bowditch & Buono, 1992) ressaltam que, na discussão do processo de motivação, há essencialmente três principais áreas de interesse: a) o que energiza o comportamento humano? b) o que dirige esse comportamento? e c) como certos comportamentos podem ser sustentados ou mantidos ao longo do tempo?

Da mesma forma, tem sido uma preocupação constante de estudiosos e cientistas do comportamento humano verificar características particulares nos indivíduos que possam ser agrupados. Desde a antiguidade, com Hipócrates, pai da medicina, Freud, Yong, Adler e, principalmente, Fromm, procuraram classificar maneiras diferentes e, ao mesmo tempo, típicas de conduta que poderiam reunir pessoas em diferentes grupos de estilos comportamentais. O agrupamento das características funcionam como norteadores do comportamento motivacional. Assim, as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, ou seja, a forma como o indivíduo persegue objetivos passa a ser configurada a partir de características próprias e especiais de cada ser. Essas marcas individuais é o que se chamou de “estilos de comportamento motivacional”.

Hogue (apud Bergamini, 1993, p.18) alerta para o fato de que, “muito freqüentemente é esquecido como o indivíduo funciona. Esquece-se que, no interior de cada uma de suas atividades, a pessoa, como um todo, põe em jogo suas capacidades individuais e responde a

necessidades específicas. Ela adota, então, um modo pessoal de funcionar, que lhe é próprio e a distingue daquele que é típico do vizinho”.

No contexto organizacional, o comportamento se traduz em um dos principais fatores situacionais que influenciam os padrões de motivação dos indivíduos. A maneira como os empregados são tratados na organização onde trabalham, os tipos de normas e valores, os tipos de autoridade e poder exercido, tudo isto tem influência nas ações e nos motivos que os levam a agir. Dentro dessa dinâmica, a relação entre o indivíduo e a organização é interativa e se desenvolve sob a influência mútua e das trocas, estabelecendo dessa forma, um contrato psicológico viável. A dinâmica psicológica deve ser compreendida através da interação entre as motivações do indivíduo e as condições e práticas das organizações.

Bowdith & Buono (1992) ensinam que o contrato psicológico é a interação entre o indivíduo e uma organização. Desta relação surge uma forma de intercâmbio dinâmico e bidirecional. Assim, as organizações empregam pessoas porque seus serviços são essenciais para atingir suas metas. Os indivíduos por sua vez cedem parte de sua autonomia e independência pessoal à organização para atender suas necessidades pessoais.

Neste sentido, o comportamento humano no trabalho é influenciado por muitas variáveis que são assimiladas pelos trabalhadores de forma positiva ou negativa, resultando num comportamento satisfeito ou insatisfeito. O estudo da satisfação e insatisfação no trabalho procura conhecer os níveis globais de satisfação e os focos de insatisfação dos indivíduos, com vistas a evitar comportamentos negativos e propiciar um ambiente favorável, tanto para os trabalhadores quanto para que um ambiente motivacional seja possível na organização.

Infelizmente, a administração pública brasileira ainda se ressentir de uma maior reflexão sobre os seus recursos humanos no tocante a satisfação dos servidores técnico-administrativos nas Instituições Federais de Ensino. Grillo (1983) adverte que a administração pública brasileira tem procurado solucionar seus problemas de recursos humanos, através de

experiências estrangeiras, sem atentar para as características sociais, econômicas, políticas e geográficas do Brasil. E que essa falta de criatividade dos administradores, para articular programas mais adequados ao contexto nacional, leva os mesmos a aterem-se aos tradicionais modelos da nossa administração pública sem vinculação com o novo ambiente organizacional.

O presente trabalho é uma tentativa de ressaltar a importância de uma política de recursos humanos na administração pública, no sentido de valorizar o servidor público. Como denunciam Brandão e Bastos (1993, p.51), “a política de recursos humanos da Administração pública brasileira sempre esteve aquém do mínimo necessário”.

Assim, este estudo pretende buscar um maior entendimento sobre os fatores determinantes da satisfação e insatisfação dos indivíduos, na prática do trabalho, com o intuito de serem melhor avaliados e compreendidos na Universidade do Amazonas.

1.1. Problema de Pesquisa

A administração pública no Brasil, quer a níveis municipal, estadual ou federal, é alvo de severas críticas em relação à eficiência dos serviços administrativos que são considerados como inadequados e passíveis de melhorias. Caravantes (1993, p.25), ao tratar do assunto, assinala que “desde o início do governo Collor o servidor público tem sido alvo sistemático de todas as mazelas e imbróglis em que se encontra no país, é dito e repetido que os servidores públicos existem em números excessivos e, portanto, devem ter seu número reduzido; que são indolentes, desmotivados, que não querem nada com nada”. Mesmo com todas essas críticas, pouco se tem feito no sentido de conhecer as origens dessas deficiências.

A explicação para a reduzida quantidade de pesquisas no serviço público pode ser resumida da seguinte forma: a) as autoridades hesitam em tomar iniciativas ou mesmo dar apoio à pesquisa porque, conhecedoras da impopularidade dos serviços governamentais,

receiam serem acusados de “estimular a burocracia”; b) grande número de pesquisadores ignoram a existência, no serviço público, de problemas de relevo em matéria de pessoal. A preocupação que denotam por outros setores da sociedade é devida apenas à constância com que a sua atenção é chamada para os respectivos problemas; c) os órgãos centrais de pessoal, tanto na administração federal quanto nas estaduais e municipais, fazem pouca pesquisa por conta própria; d) os chefes de repartição temem que a pesquisa revele falhas em sua administração, provocando reações negativas por parte das altas autoridades ou membros do legislativo que sejam seus adversários políticos, conforme sublinhada por (Sherman, 1961).

Assim, a cada dia que passa, os problemas da administração pública se agravam e as soluções não são buscadas. A resposta para a ineficiência dos serviços públicos fica então por conta dos efeitos negativos da burocracia. Para Merton (apud Ramos, 1983), a burocracia é causa do conservadorismo e do imobilismo das organizações, uma vez que o funcionário apega-se rigidamente às regras e aos instrumentos, mesmo que estes tenham perdido suas funções originais. Com isso, há um deslocamento de objetivos. Assim, o que seria um meio, passaria a ser um fim.

A motivação humana no trabalho vem sendo tema de muitos estudos na área da administração. Mas, talvez, o que seja mais premente é alertar para os fatores que favorecem a desmotivação das pessoas no trabalho. Neste sentido, Bergamini (1993, p.112) sugere que “parece que a principal preocupação deva ser aquela que vise encontrar recursos que evitem a desmotivação das pessoas, em lugar de se estar preocupado com aquilo que deva ser feito para motivá-las”.

Tendo em vista a preocupação em conhecer os fatores de satisfação e insatisfação no trabalho através de um caso concreto, o presente estudo é norteado pelo seguinte problema de pesquisa:

Quais os fatores motivacionais que influenciam na satisfação ou insatisfação no trabalho, sob a ótica dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade do Amazonas?

1.2. Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral do presente trabalho consiste em analisar os fatores motivacionais determinantes da satisfação ou insatisfação dos servidores técnico-administrativos no trabalho, na percepção destes, na Universidade do Amazonas.

Em termos específicos, espera-se alcançar os seguintes objetivos:

- Identificar os fatores que estão influenciando na satisfação dos servidores técnicos administrativos no trabalho da U.A.;
- Identificar os fatores que influenciam na insatisfação dos servidores técnico-administrativos no trabalho da U.A.;
- Verificar diferenças e/ou similaridades dos fatores de satisfação/insatisfação entre os servidores dos níveis de Apoio, Intermediário e Superior da U.A.

1.3. Justificativa Teórica e Prática

O estudo da motivação e satisfação/insatisfação no trabalho tem sido, nos últimos anos, objeto de várias investigações entre empregados e executivos das empresas. O mesmo não acontece nas instituições públicas, principalmente em universidades. Para Tolfó (1991), nas Instituições de Ensino Superior há pouca investigação teórico-empírica sobre motivação no trabalho e o número de pesquisas que envolve os servidores técnico-administrativos é bastante reduzida.

O estudo dos fatores motivacionais que influenciam a satisfação/insatisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho torna-se importante na medida em que se deixa de considerar apenas os aspectos externos da motivação, levando-se também em consideração os fatores intrínsecos das pessoas.

Acredita-se, pois, que essa pesquisa seja relevante para o conhecimento administrativo, uma vez que fornecerá a este informações dos recursos humanos das Universidades bem como dos fatores que determinam a satisfação ou insatisfação dos técnico-administrativos. Os estudos dos fatores motivacionais, especificamente os relacionados à motivação versus desempenho no trabalho, é vital para uma organização que tem seu objetivo centrado na melhoria da produtividade, em termos quantitativos e qualitativos.

Em termos práticos, a pesquisa sobre a satisfação e insatisfação dos servidores técnico-administrativos visa permitir uma melhor tomada de decisão pelos dirigentes das instituições, assim como, pode auxiliar no desenvolvimento dos recursos humanos da instituição pesquisada. O estudo ganha importância na medida em que possa servir de subsídio para as futuras atividades práticas a serem desenvolvidas pela administração geral da UA, uma vez que esta passa a ser conhecedora dos fatores facilitadores ou adversos para o alcance dos objetivos, tanto dos funcionários quanto para a organização como um todo.

Para desenvolver o tema proposto, esta dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. No capítulo introdutório, são apresentados o tema e a questão que norteia todo o estudo, assim como os objetivos da pesquisa que compõe e a sua relevância. No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica, onde são realizadas reflexões sobre o estudo da motivação humana no trabalho. Tratando-se de um estudo de caso, a caracterização da organização estudada é apresentada no terceiro capítulo. No quarto capítulo estão expostas a apresentação e análise dos dados distribuídos em gráficos e tabelas. Finalmente no quinto capítulo relaciona-se as várias conclusões que responde a questão de estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1. Estudo da Motivação Humana nas Organizações

2.1.1. Considerações sobre Organizações

As organizações existem há milênios. Elas estavam presentes na civilização egípcia e romana, no milenar império chinês, assim como nos primórdios da igreja.

Apesar da sua antigüidade, o estudo sistemático das organizações é bem recente. Para Rezende (1980), o estudo sistemático das organizações está vinculado ao processo da industrialização que se ressentia de um conjunto de idéias que orientasse a prática organizacional. Neste sentido, os primeiros teóricos, que eram administradores, se preocuparam em construir os princípios necessários a uma melhor manipulação das funções administrativas. Assim, o início da literatura organizacional foi uma necessidade e não um ato de reflexão.

Para os teóricos pioneiros, ainda segundo Rezende, a visão da organização era de uma entidade que compreendia tecnologia, tarefas e pessoas em combinação diversa. Estes elementos eram considerados como parte de uma máquina e, como tal, deveriam ser fiscalizados e coordenados de forma a assegurar um perfeito funcionamento.

Na literatura consultada, diversos autores empenham-se em formular definições para organizações. Para Hall (1984, p. 23), uma organização é:

“uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistema de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos”.

Etzioni (1984, p.3) define organização como “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de atingir objetivos específicos”.

Já, Scott (apud Hall, 1984, p.22) as define como:

“coletividades [...] que foram estabelecidas para a consecução de objetivos relativamente específicos numa base mais ou menos contínua. Deveria ficar claro, entretanto, que as organizações têm caracteres particulares, além da especificidade de objetivos e da continuidade. Elas incluem fronteiras relativamente fixas, uma ordem normativa, posições de autoridade, um sistema de incentivos que permite aos diversos tipos de participantes que trabalhem juntos na consecução dos objetivos comuns”.

Seguindo essa linha de raciocínio, Stoner & Freeman (1995, p.4) afirmam que a “organização é união de uma ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”.

Inferre-se pelo exposto, que há concordância de opiniões no que se refere ao conceito de organizações, pelo menos no que tange as mesmas serem constituídas de pessoas, sendo comum quanto aos objetivos por elas almejadas. Assim, é no seio das organizações que os indivíduos podem alcançar vários objetivos que, sozinhos, não poderiam ser alcançados.

Considerando as definições apresentadas, é possível exemplificar uma enorme variedade de organizações: industriais, comerciais, prestação de serviços, militares, públicas, entre outras. Cada uma dessas organizações possuem características próprias e, dessa forma, a sua maneira, pode influenciar sobre a vida dos indivíduos.

Segundo Chiavenato (1990), as características organizacionais influenciam no comportamento dos indivíduos e vice-versa, ou seja, as organizações são influenciadas pelas maneiras de pensar e sentir dos seus participantes.

2.1.2. Motivação Humana no Trabalho

Na teoria e prática administrativa, poucas vezes se pode encontrar uma área de preocupação tão acentuada e constante quanto a relativa à motivação para o trabalho. Essa busca pode ser justificada pela necessidade de se estabelecer uma relação mais satisfatória entre o indivíduo e sua tarefa.

Segundo Motta (1995), ao longo dos anos pelo senso comum, os dirigentes passaram a associar eficiência com a motivação. Tornaram frequentes as afirmações que explicam o baixo rendimento, o absenteísmo e atraso pela falta de motivação. Essa mesma razão justifica o tédio, a frustração, a insatisfação e a eficiência por parte dos trabalhadores. Para uns, a motivação é um problema psicológico, para outros, é a falta de algo para motivar. Assim, busca-se a motivação através de apelo à emoção do indivíduo ou da introdução de tarefas e métodos novos. A motivação assim traria entusiasmo, dedicação, cooperação e produtividade.

Antes das teorias administrativas se preocuparem com o trabalho e buscarem associações entre a atitude sobre o mesmo, bem como a produtividade organizacional, o trabalho significava algo desagradável, forma de tortura ou condenação humana. Ele era sinônimo de sofrimento reservado aos despossuídos e aos pobres. Como afirma Motta (1995, p.188):

“a visão cristã resgata o trabalho como intrinsecamente bom, tornando-o, além de um dever de estado, uma forma de engrandecimento individual, de aquisição de méritos e da práticas de virtude, é uma dimensão importante na ética protestante da forma que também transparece na visão social católica, em que o trabalho é concebido como vocação e missão”.

Assim, a visão do senso comum, antes das Ciências do Comportamento e de Administração, não retratava o trabalho como algo agradável, a não ser para o mais virtuosos que tinham prazer não na tarefa em si, mas em praticar a virtude rezando ou trabalhando.

Motta (1995) ressalta que as principais teorias administrativas que enfatizavam a atitude humana em relação ao trabalho se preocuparam com a relação do indivíduo com a organização do trabalho. Elas presumiam, desde o início, que a integração entre objetivos individuais e organizacionais eram possíveis.

Segundo o referido autor, o aprofundamento dos estudos sobre a organização de trabalho, os conflitos indivíduos-organização ficaram cada vez mais demonstrados e explicados

por diversas correntes do pensamento administrativo. Uma corrente definia o conflito como sendo essencialmente oriundo de fatores externos a organização (forças contrapostas de capital e trabalho). Outra corrente de pensamento via o conflito como sendo primordialmente de natureza organizacional. Ou seja, o conflito é inerente à organização em virtude de fatores estruturais como a divisão do trabalho, distribuição de poder e autoridade, definições de papéis etc., que, muitas vezes, colocavam os interesses dos indivíduos em contraposição aos da organização. Uma terceira corrente de pensamento via o conflito como sendo essencialmente de natureza individual, isto é, de personalidade, relacionamento interpessoal e percepções com relação à organização.

Motta (1995) ressalta ainda, que as teorias de motivação foram construídas mais no sentido do indivíduo para a organização do trabalho, isto é, a orientação do indivíduo com relação ao trabalho. Assim, a terceira corrente prevaleceu nos estudos sobre motivação, embora não seja a única explicação plausível para os conflitos organizacionais. Desta forma, a incongruência da personalidade do indivíduo com a organização torna-se clara, inevitável e permanente, tendo como resultado a frustração, a hostilidade do indivíduo em relação ao sistema organizacional como um todo ou a determinadas partes deste. A situação poderá ser minorada, mas não resolvida totalmente, já que se trata de uma incompatibilidade real de interesses e necessidades.

Foi a partir dessa visão conflitiva que começaram a surgir diversas propostas de adaptação do indivíduo à organização, principalmente no sentido de aumentar a autonomia individual. Recomenda-se, por exemplo, a ampliação do conteúdo do trabalho, maior participação do processo decisório e liderança mais democrática. Faltam, contudo, estudos mais precisos sobre a motivação do indivíduo para o trabalho para indicar se os remédios recomendados são meros paliativos.

Bergamini (1993) alerta, para que se possa compreender adequadamente o sentido das atuais teorias sobre a motivação, faz-se necessário investigar com certo cuidado, como o pensamento humano tem se transformado através do tempo a esse respeito. Para esta autora, é importante lembrar que, se hoje se trabalha com conceitos bem elaborados é porque outras pessoas, no passado, trabalharam no sentido de estabelecer os diferentes aspectos sobre os quais se pode perceber um mesmo fenômeno.

A referida autora, afirma ainda, que é inexato acreditar que por existirem tantas diferentes teorias sobre motivação, ainda não se tenha conseguido o verdadeiro conhecimento científico a respeito do assunto. A grande produção de pesquisa e publicações testemunham a seriedade com que se tem estudado a motivação humana e quanto ela é importante para todos. Neste sentido, as teorias sofreram várias influências como: a influência da visão racionalista do homem; o posicionamento filosófico que propõe ser o indivíduo consciente do seu comportamento motivacional; e as concepções cognitivistas que colocam em relevo o trabalho do intelecto ao processo motivacional.

Seguindo essa linha, Hilgard (apud Bergamini, 1993, p.75) ensina que:

“uma forma de considerar uma teoria cognitiva de motivação é vê-la como uma teoria de escolha preferencial ou de decisão. Vale dizer, decisão de participar de determinada atividade, em vez de atividades alternativas, bem como a profundidade da participação, dependem de considerações cognitivas”.

Apesar de não haver uma unanimidade sobre o conceito de motivação, há certa concordância enquanto estímulo para uma ação. Motta (1995, p.192) ressalta que no “seu sentido mais comum, a motivação é vista como o grau de vontade e dedicação de uma pessoa na sua tentativa de desempenhar bem uma tarefa”.

Kolasa (1978) ensina que o mecanismo da motivação é o movimento em direção ao equilíbrio através de um comportamento para alcançar determinado objetivo. Já Moscovici (1985), abordando uma visão sistêmica da motivação, considera que o sistema motivacional é

altamente complexo, podendo ser concebido como o conjunto de condições responsáveis pela variação na intensidade, qualidade e direção do comportamento.

Para Lopes (1980, p.3), “a motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Ela incita as pessoas a se superarem e, tenazmente, persistirem na consecução do objetivo que visam”.

No entender de Werther & Davis (1983, p.300), a motivação é:

“o impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente resistindo à pressão. Agem porque julgam que têm que fazê-lo. Entretanto, se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vêem este ato como significante para elas”.

Bergamini (1998, p.11) alerta que, “estar motivado não deve ser confundido com situações em que se experimenta momentos de alegria, de entusiasmo, de bem-estar ou de euforia”. Assim, parece ser prudente concordar com a autora, principalmente quando ela se refere ao estudo da motivação, bem como sobre todo tipo de comportamento, é algo um tanto complexo, pois abrange um número bastante grande de variáveis que se interagem entre si, por isso, deve ser analisado em profundidade.

Na verdade, há uma grande controvérsia sobre a motivação, principalmente no sentido de alguns teóricos afirmarem que os fatores extrínsecos às pessoas sejam motivadores e outros teóricos afirmarem o contrário.

Defendendo a tese de que os fatores extrínsecos não são motivadores e, sim, condicionadores do comportamento, Bergamini (1993) ressalta que a motivação é uma atividade espontânea, já que depende simplesmente de fatores internos às pessoas, e, ainda, que comportamentos atingidos por influência de reforçadores extrínsecos podem apenas ser considerados como reação a estímulos, o que caracterizaria um comportamento condicionado. Motta (1995), explicita que a utilização dos fatores externos está na crença da possibilidade de direcionar o comportamento humano.

Deci (apud Bergamini 1998, p.15) afirma que:

“ a motivação intrínseca baseia-se nas necessidades inatas dos seres vivos na busca da competência e da autodeterminação. Ela supre de energia uma ampla variedade de comportamento e processos psicológicos para os quais a principal recompensa são as experiências de realização e autonomia”.

Bowditch & Buono (1992) salientam que as recompensas intrínsecas são intimamente ligadas à natureza do trabalho em si. As recompensas extrínsecas, por sua vez, relacionam-se ao contexto e aos aspectos materiais do trabalho que está sendo executado. Ou seja, os fatores motivacionais são intrínsecos por natureza, enquanto que os fatores que causam desmotivação são de orientação mais extrínseca.

Após essas breves considerações sobre a motivação humana, cabe descrever, na seqüência, as principais teorias sobre a motivação humana no contexto do trabalho.

2.1.2.1. As Primeiras Visões sobre Motivação

As primeiras teorias sobre motivação eram parecidas entre si, uma vez que todas buscavam construir um modelo único de motivação que se aplicasse a qualquer trabalhador e em qualquer situação. Conforme Stoner & Freeman (1995), como acontece em outras áreas do pensamento sobre administração, as idéias sobre motivação evoluíram das principais abordagens. Estas buscavam um modelo “certo” para motivar o indivíduo, para abordagens mais contemporâneas, que percebe que a motivação decorre da interação entre fatores individuais e ambientais. No entanto, o modelo tradicional, o modelo das relações humanas e o modelo dos recursos humanos apresentam visões diferentes a respeito dos seres humanos.

2.1.2.1.1. Modelo Tradicional

Este modelo é associado a Frederick Winslow Taylor e à Administração Científica que, aliada a diversos mecanismos e atitudes como análise científica do trabalho, estudo de tempos e movimentos, seleção e treinamento de operações, métodos de supervisão e planejamento, inovações tecnológicas, etc. procurava uma maior eficiência do trabalhador a partir do aumento monetário.

Segundo Stoner & Freeman (1995), os administradores determinavam o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e, em seguida procuravam motivar os empregados através de incentivos salariais - quanto mais eles produzissem, mais ganhariam. A suposição básica era que os administradores compreendiam o trabalho melhor que os trabalhadores. Estes últimos eram considerados essencialmente preguiçosos e só poderiam ser motivados por dinheiro.

Para Lopes (1980) essa teoria atingiu seu ponto alto com a criação da empresa de Henry Ford que procurou motivar seus empregados mediante aumentos salariais sem precedentes; diminuição do horário de trabalho; instituição da semana de cinco dias úteis; adicionais salariais para o sustento, educação e assistência social à família do operário; bem como, outras vantagens e benefícios visando que os empregados se sentissem felizes e dedicassem às suas tarefas e à sua empresa o melhor de seu esforço e entusiasmo possível.

Rezende (1980, p.8), salienta que “os clássicos acreditavam que através de controles e incentivos adequados pode-se conduzir o indivíduo a visualizar os seus interesses e os da organização como coincidentes”.

Essa teoria tem sofrido severas críticas em virtude da idéia de que o homem, neste contexto, tornava-se uma máquina, executando de maneira invariável e precisa os movimentos fixados pela cronometragem e mensuração. Além disso, o operário seria conduzido à estafa, resultante do seu esforço em produzir o máximo possível a fim de auferir altos ganhos.

2.1.2.1.2. Modelo das Relações Humanas

Elton Mayo e outros pesquisadores das relações humanas descobriram que o tédio e a repetitividade de muitas tarefas, na realidade, reduzem a motivação, ao passo que os contatos sociais ajudam a criar e manter a motivação. Os administradores poderiam motivar os empregados reconhecendo suas necessidades sociais e fazendo com que se sentissem úteis e importantes (Stoner & Freeman, 1995).

De acordo com Etzioni (apud Chiavenato, 1987), as recompensas e sanções não econômicas influem no comportamento dos trabalhadores e limitam o resultado dos planos de incentivos econômicos. Essas recompensas simbólicas, não materiais, interferem decisivamente na motivação e na felicidade do trabalhador.

Ao reconhecer a dimensão social dos empregados, os autores dessa escola pensavam ter encontrado a chave para superar os conflitos na organização. Assim como havia sido encontrado uma melhor forma de aumentar o nível de satisfação dos empregados (Rezende, 1980).

Bergamini (1998, p.12) salienta que “Mayo propõe que o grupo social desempenha um papel que tem força indiscutível no processo de alavancagem de energia motivacional”.

O importante é ressaltar que, no modelo tradicional, esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração em troca de salários altos. No modelo das relações humanas, esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração por causa dos bons tratos que recebiam dos seus supervisores, isto é, tanto uma quanto a outra buscavam a conformação dos trabalhadores na situação de trabalho estabelecida pelos administradores.

2.1.2.1.3. O Modelo dos Recursos Humanos

O modelo dos Recursos Humanos foi desenvolvido por Douglas McGregor e outros teóricos que criticaram o modelo das relações humanas, como sendo um método sofisticado de

manipulação, assim como o tradicional simplificava exageradamente a motivação, concentrado-se apenas num fator: como o dinheiro ou nas relações humanas.

McGregor identificou dois conjuntos diferentes de suposições que os administradores fazem sobre seus subordinados. A teoria X diz que as pessoas têm aversão ao trabalho, apesar de o verem como necessidade, irão evitá-lo sempre que possível. A maioria das pessoas, sendo preguiçosas e sem ambição, preferem ser dirigidas e evitam responsabilidades. Os administradores devem coagir ou motivar os empregados com salários ou mostrando consideração. Já, a teoria Y, presume que o trabalho é tão natural quanto a diversão e o descanso. Para esta teoria as pessoas desejam trabalhar e, quando estas são expostas sob circunstâncias corretas, obtêm muita satisfação no trabalho. As pessoas, também procuram responsabilidade e aplicam a imaginação, a inteligência e a criatividade nos problemas organizacionais (Stoner & Freeman, 1995).

Na visão de Bergamini (1998), McGregor lança a idéia de que os trabalhadores, por sua natureza, são laboriosos, fazendo o possível para atingir sua própria auto-realização através do trabalho. Consequentemente, a empresa deve dispor de recursos que facilitem o amadurecimento motivacional de seus assalariados. Se as pessoas forem impedidas de satisfazer suas necessidades através do trabalho, comportar-se-ão com indolência, passividade e má vontade.

Segundo Bowditch e Buono (1992), McGregor defendia que a adoção de uma dessas orientações, refletia a crença básica sobre a natureza do comportamento humano do ponto de vista dos gerentes, servindo de orientação para a escolha de uma abordagem ao invés da outra.

Estas teorias também ficaram conhecidas como “profecias auto-realizável”. Para Caravantes (1993), o que McGregor queria transmitir é que a nossa forma de pensar e julgar os fatos e as pessoas, não é diferente no desenrolar dos fatos ou no comportamento de tais

peças. Ou seja, se o dirigente julgar seus subordinados como preguiçosos e indolentes, a tendência é que eles efetivamente não trabalhem e vice-versa.

2.1.2.2. Visões Contemporâneas sobre Motivação

As visões contemporâneas da motivação podem ser classificadas em três tipos básicos:

a) as teorias de conteúdo enfatizam o “quê” da motivação (o conteúdo dos objetivos e aspirações do indivíduo); b) as teorias de processo, por outro lado, enfatizam o “como” da motivação (os processos de pensamento que se transformam em motivação); c) uma terceira abordagem, a teoria do reforço, deixa de lado o “objeto” e o “como” da motivação para se concentrar nas formas pelas quais se aprende o comportamento.

2.1.2.2.1. Teorias de Conteúdos da Motivação

As teorias de conteúdo da motivação concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento. Num esforço de reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras. As teorias de conteúdo enfatizam o “quê” da motivação (o conteúdo dos objetivos e aspirações do indivíduo). “Essas teorias, também são conhecidas como cognitivas porque estão baseadas no pensamento e sentimento das pessoas” (Davis & Newstrom, 1992, p. 57-58).

2.1.2.2.1.1. Hierarquia de Necessidades de Maslow

A Hierarquia de Necessidade de Abraham Maslow é um dos modelos mais divulgados no estudo da ciência do “comportamento humano.” Segundo Stoner & Freeman (1995), Maslow via a motivação humana como numa hierarquia de cinco necessidades, que iam das necessidades fisiológicas mais básicas até as necessidades mais elevadas de auto-realização. De

acordo com Maslow, os indivíduos serão motivados a satisfazer a necessidade que, para eles, estiver preponderante ou mais forte num determinado momento, bem como de suas experiências recentes. Partindo das necessidades físicas, consideradas as mais básicas, cada necessidade deve ser ao menos parcialmente satisfeita antes do indivíduo desejar satisfazer uma necessidade do nível mais acima da hierarquia

Como mostram Bowditch & Buono (1992), a hierarquia de cinco níveis básicos de necessidades humanas são assim distribuídas, da ordem mais baixa para a mais alta na hierarquia:

a) necessidades fisiológicas - corresponde às necessidades primárias de todo indivíduo no que diz respeito a sua sobrevivência: fome, sede, sono, sexo, etc;

b) necessidades de segurança - referem-se às necessidades de proteção contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial, etc.;

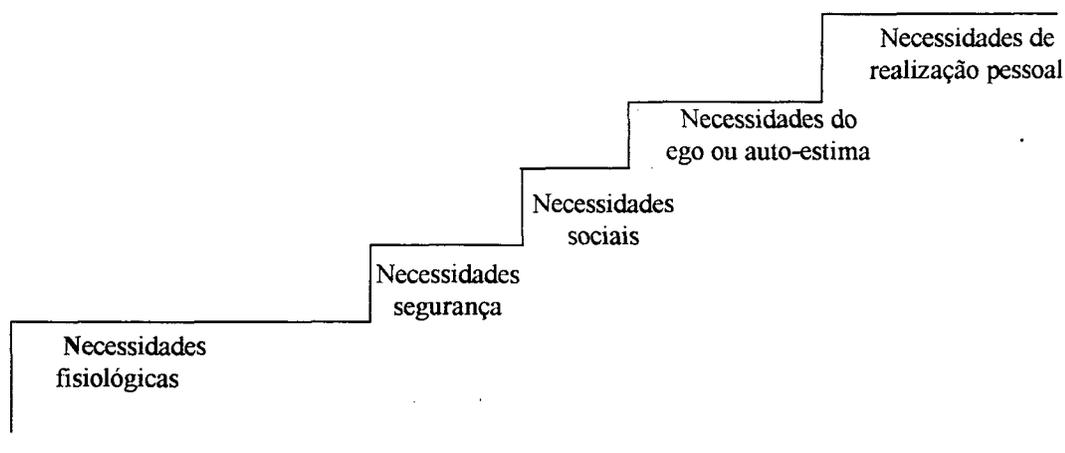
c) necessidades sociais - referem-se aos sentimentos de associação com outras pessoas e grupos. São características dessas necessidades: o desejo de pertencer ao grupo; relacionar-se; ter amigos; ser bem-quisto, etc.;

d) necessidades do ego ou auto-estima - diz respeito às necessidades de se estimar a si próprio, de estimar e respeitar outras pessoas e de se fazer respeitar por outras pessoas. Por exemplo: poder, status, auto-confiança, etc.;

e) necessidades de realização pessoal - representam a culminação das necessidades humanas, o nível mais elevado. Estas necessidades dizem respeito à tendência de cada indivíduo em atingir seu próprio potencial, de estar em contínuo desenvolvimento, de ser criador.

A escala hierárquica destas necessidades dos indivíduos está respectivamente distribuída na Figura 1.

Figura 1. Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Bowditch & Buono (1992, p.41)

Para Motta (1995, p.194), “Maslow vê o ser humano como um eterno insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve estar, em princípio, razoavelmente satisfeita antes que outra se manifeste”.

Seguindo essa linha de pensamento, Hampton (1992) destaca que o nível básico de necessidades (primárias ou fisiológicas), estando estas insatisfeitas, monopolizarão o comportamento consciente da pessoa e possuirão exclusividade no poder da motivação. Por outro lado, se estas necessidades estiverem satisfeitas, não produzirão uma saciação plena, ao contrário, serão ponto de partida para a geração de novos descontentamentos. Por fim, as necessidades de nível superior só se tornam fonte de motivação, se as necessidades de níveis mais baixos da hierarquia estiverem saciadas.

Como ressaltam Stoner & Freeman (1995), uma conclusão óbvia da teoria de Maslow é que os empregados precisam de um salário suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si mesmos e às suas famílias de um modo satisfatório, bem como de um ambiente de trabalho seguro. As necessidades de segurança incluem estabilidade no trabalho, estar livre de coação

ou de tratamento arbitrário e regulamentos claramente definidos. Isto deveria ocorrer antes dos administradores tentarem oferecer incentivos destinados a dar-lhes estima, sentimentos de participação ou oportunidade de crescimento.

Maslow ensina, segundo Stoner & Freemam, que as necessidades de nível hierárquico mais baixo devem ser satisfeitas para que a necessidade imediatamente acima na hierarquia possa surgir. Desta forma, as necessidades fisiológicas, que dizem respeito aos esforços para a garantia da sobrevivência a curto prazo, devem satisfazer o indivíduo, de modo que este se sinta impulsionado pelas necessidades de segurança as quais dizem respeito a sua própria proteção e de sua família. Elas devem ainda, satisfazer este indivíduo para que o nível hierárquico imediatamente superior, que seria o nível das necessidades sociais, passe a dominar o seu comportamento.

Por sua vez, as necessidades sociais devem ser satisfeitas para que, assim, as necessidades do ego ou as de auto-estima, que refletem a necessidade de poder, realização, confiança, competência, independência, liberdade prestígio, reconhecimento e importância possam agir.

Por último, uma vez que o indivíduo sinta-se satisfeito com o nível de necessidade do ego ou auto-estima, surgem as necessidades do nível mais elevado, que seriam as necessidades de realização pessoal. Estas dizem respeito à tendência de cada indivíduo em atingir seu potencial plenamente.

Como pode-se observar, o modelo de necessidades de Maslow propõe que as pessoas têm necessidades infinitas e buscam satisfazê-las. No entanto, as necessidades que já foram atendidas não têm mais força motivacional. Isto implica que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas dos seus subordinados, uma vez que eles estão mais motivados por aquilo que estão buscando e não por aquilo que já conseguiram.

2.1.2.2.1.2. Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento)

Uma tentativa de modificar a hierarquia de Maslow, reduzindo o número de categorias de necessidades, foi desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer (apud Stoner & Freeman, 1995). Sua teoria diferencia-se da de Maslow em dois pontos básicos:

1) Alderfer dividiu as necessidades em três categorias: a) necessidades existenciais (necessidades fundamentais de Maslow mais fatores como: benefícios extras no local de trabalho); b) necessidades de relacionamento (necessidades de relações interpessoais); e c) necessidades de crescimento (necessidades de criatividade pessoal ou de influência produtiva).

2) Alderfer enfatizou que, quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo que já tenham sido satisfeitas. Maslow, ao contrário, via as pessoas sempre subindo em hierarquia de necessidades e Alderfer, por sua vez, via as pessoas subindo e descendo na hierarquia de necessidades.

Bowditch & Buono (1992) ressaltam a noção de que as pessoas moldam seus atos para satisfazer necessidades insatisfeitas. Elas oferecem um propósito e uma direção ao comportamento individual, idéia esta, atraente para muitos cientistas sociais. Além disso, de maneira semelhante à hierarquia de Maslow, foram levantadas dúvidas quanto teoria ERC, ser suficientemente verificável para ter valia profissional.

2.1.2.2.1.3. Teoria da Realização de McClelland

Outra teoria da motivação importante, classificada de conteúdo, é a teoria da Realização. Esta teoria foi desenvolvida por McClelland (apud Stoner e Freeman, 1995) que identificou três forças importantes para a motivação, a saber:

- a) motivo para realização - impulso para superar desafios, avançar e crescer;
- b) motivo para afiliação - impulso para relacionar-se eficazmente com pessoas;
- c) motivo para o poder - impulso para influenciar pessoas e situações.

Segundo os autores consultados, a pesquisa de McClelland indicou que uma forte necessidade de realização dos indivíduos - o desejo de ter sucesso ou de se sobressair em situações competitivas – diz respeito a como os indivíduos são motivados a realizar suas tarefas profissionais. Pessoas com alta necessidade de realização gostam de assumir responsabilidades pela solução de problemas, tendem a determinar para si mesmas objetivos moderadamente difíceis, assumem riscos calculados para alcançar esses objetivos e valorizam muito o *feedback* sobre seu desempenho. Assim, as pessoas com grande necessidade de realização tendem a ser altamente motivadas por situações de trabalho desafiadoras e competitivas. Por outro lado, pessoas com pequenas necessidades de realização tendem a ter um desempenho fraco no mesmo tipo de situação.

Para Hampton (1992), as necessidades secundárias e adquiridas socialmente de McClelland, têm semelhança com as necessidades de Maslow. O poder pode ser visto como o tipo de necessidade social ou estima; a filiação é uma espécie de necessidade de afeto e a realização pode ser comparada aos padrões de comportamento os quais são relacionados com a auto-estima ou auto-realização.

Davis & Newstrom (1992) salientam que “motivos” e “necessidade” são equivalentes. Somando-se as três forças citadas por McClelland acrescentam uma quarta, que é o motivo pela competência (impulso para realizar trabalho de alta qualidade), com isso se tem a quarta força que influencia no comportamento dos trabalhadores. Desta forma, o prévio conhecimento de qual força é predominante no indivíduo, possibilita aos administradores lidarem com cada trabalhador de forma mais adequada.

2.1.2.2.1.4. Teoria dos Dois fatores de Herzberg

Outra teoria que tem exercido grande influência sobre o pensamento administrativo é a teoria dos dois fatores ou motivação/higiene de Frederick Herzberg. Ela foi baseada numa

pesquisa sobre as atitudes profissionais entre engenheiros e contadores em uma indústria de Pittsburg. Esta pesquisa procurava compreender os fatores que tornavam as pessoas satisfeitas ou insatisfeitas no seu trabalho. “A partir dessa pesquisa, Herzberg concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores, por isso foi chamada da teoria dos dois fatores” (Stoner e Freeman, 1995, p.326).

Segundo Hampton (1992), a teoria de Herzberg demonstra que os fatores que produzem satisfação nas pessoas estão relacionados intrinsecamente ao trabalho em si. Por outro lado, os fatores que levam a insatisfação estão relacionados à parte externa do cargo exercido pelos indivíduos.

Assim, os “fatores motivacionais” ou intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Já os fatores “higiênicos” ou extrínsecos estão relacionados com as necessidades básicas e com a busca de evitar o sofrimento. Estes fatores se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições, dentro das quais, elas desempenham o seu trabalho.

O principal resultado da investigação foi a sugestão de que fatores higiênicos ou de manutenção levam à insatisfação no trabalho, em face da necessidade de evitar situações desagradáveis; enquanto os fatores motivacionais levam o indivíduo à satisfação no trabalho em face da necessidade de crescimento e auto-realização. O interessante é notar que os fatores higiênicos, se ausentes, causam insatisfação. Contudo, quando presentes, não chegam a construir nenhuma satisfação, que só aparece com a presença dos fatores motivacionais.

Frederick Herzberg (apud Chiavenato, 1990) ressalta que os fatores higiênicos ou causadores de insatisfação dizem respeito às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho. Por estes motivos que são chamados de *insatisfacientes* que incluem:

- condições de trabalho;

- política da organização e administração;
- relações com o supervisor;
- competência técnica do supervisor;
- salários;
- segurança no cargo; e
- relações com colegas

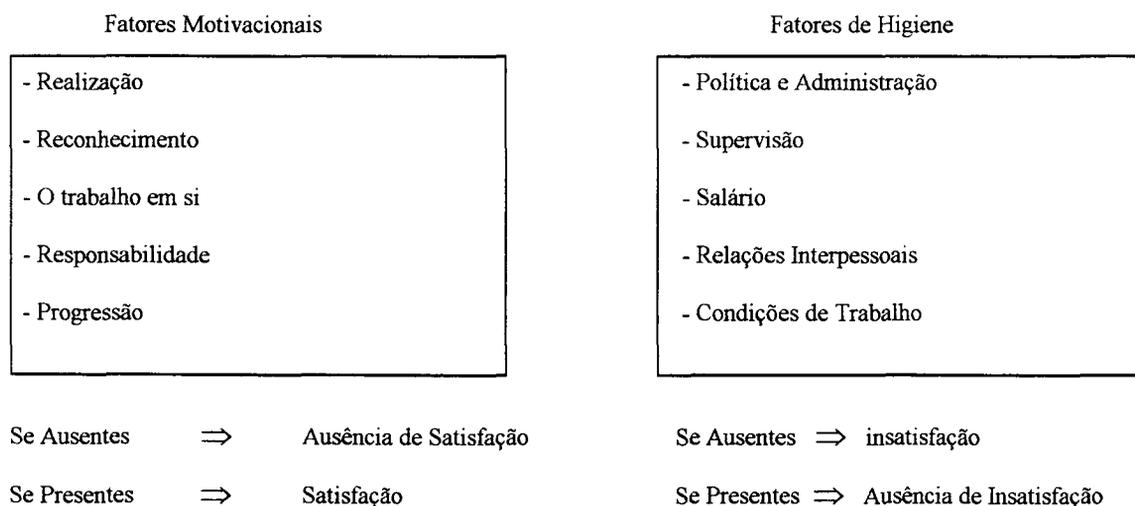
Os fatores motivadores, por outro lado, referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Estes fatores produzem efeitos duradouros de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação dos empregados; quando estão precários, provocam a ausência de satisfação dos mesmos, por isso é que são chamados de *satisfacientes*, e são constituídos pelos seguintes itens:

- delegação de responsabilidade;
- liberdade de exercer discricção;
- promoção;
- uso pleno das habilidades;
- estabelecimento de objetivos e avaliação relacionados aos empregados;
- simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e
- ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

“Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, nas nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria

nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação” (Chiavenato, 1990, p.51). Como pode ser conferido na Figura 2.

Figura 2. Fatores de Motivação e Higiene Determinantes de Satisfação/Insatisfação



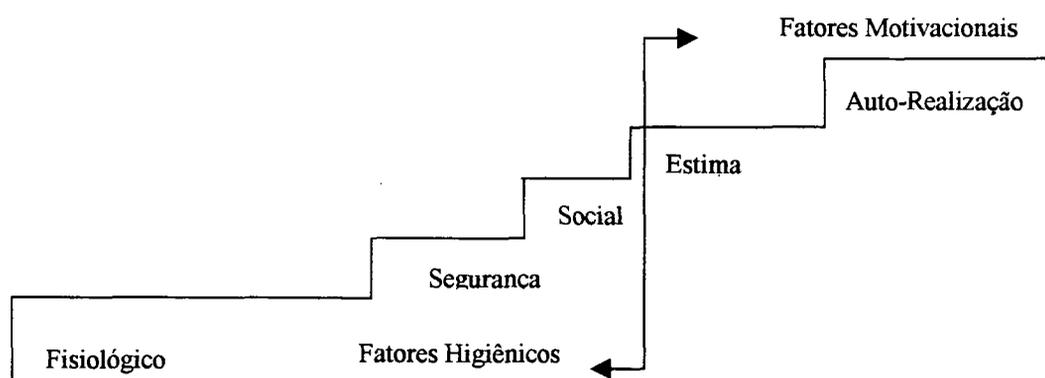
Fonte: adaptado de Chiavenato (1990, p.51).

Para Stoner & Freman (1995), o trabalho de Herzberg foi criticado por seu método de coleta de dados. Eles questionam a validade de generalização das conclusões para outro grupo de trabalhadores, com outras realidades ambientais e históricas. De qualquer modo, não há como negar a sua importância na compreensão dos efeitos das características dos trabalhos sobre a satisfação, a motivação e o desempenho.

Não obstante, há um consenso sobre a relevância da contribuição de Herzberg. Ele estendeu o conceito de hierarquia de necessidades de Maslow e tornou-a mais suscetível de aplicação à motivação no trabalho. Como salienta Chiavenato (1990), na prática, a abordagem de Herzberg enfatiza aqueles fatores que, tradicionalmente, são negligenciados e desprezados pelas organizações em favor dos fatores insatisfacientes, na tentativa de elevar o desempenho e a satisfação do pessoal.

As conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm, relativamente, pequenos efeitos motivacionais quando o padrão de vida é elevado. As abordagens de Maslow e de Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano. Por outro lado, apresentam também importantes diferenças, como as apresentadas na Figura 3.

Figura 3. Relação entre a teoria de Herzberg e Maslow



Fonte: Hersev & Blanchard, 1977, p.71

➔ O modelo teórico de Herzberg combina, de certa forma, com o de Maslow. Ambos concordam que os fatores “motivacionais” contribuem, principalmente, para a satisfação das necessidades de ordem mais elevadas (estima e auto-realização) dos trabalhadores. Os fatores de “higiene” contribuem para a satisfação de ordem mais baixos (fisiológicos, de segurança e afeto). Os fatores de higiene são fatores de prevenção da insatisfação, uma vez que são insuficientes em si mesmos para a motivação eficiente, ou seja, se melhorados, produzem satisfação por um período curto de tempo e, se piorarem, irão ocasionar insatisfação ao indivíduo.

As teorias de conteúdo, de modo geral, fornecem base para boa parte do desenvolvimento administrativo organizacional. Elas enfatizam a compreensão dos fatores

internos que fazem com que os indivíduos ajam de uma forma ou de outra. No entanto, essas teorias são alvo de várias críticas. Stoner & freeman (1995) chamam a atenção para algumas questões a respeito das necessidades como fator motivacional. Como exemplo, estes autores assinalam: 1) as necessidades variam entre indivíduos e mudam de acordo com o tempo; 2) o modo como as necessidades são traduzidas em comportamento também variam muito; 3) mesmo que as necessidades fossem coerentes o comportamento não o seria; 4) o modo como as pessoas reagem à satisfação de necessidades ou ausência de satisfação varia; e 5) alguns críticos dizem que as teorias de conteúdo não se adaptam bem a todos os lugares. 

2.1.2.2.2. Teorias de Processo da Motivação

As teorias de processo da motivação consideram as necessidades como apenas mais um elemento deste. É através deste elemento que os indivíduos decidem como devem se comportar. Os demais elementos integrantes deste processo de motivação seriam: a capacidade do indivíduo na sua percepção do papel que deve desempenhar, a compreensão de quais comportamentos são necessários para este indivíduo alcançar um alto desempenho e a sua expectativa com relação às conseqüências de certos comportamentos seus. As principais teorias de processo são: a teoria da expectativa, a teoria da equidade e a teoria do estabelecimento de objetivos.

2.1.2.2.2.1. Teoria da Expectativa

A teoria da Expectativa foi desenvolvida por Victor H. Vroom, tendo sido ampliada por Porter e Lawler entre outros. Vroom explica que a motivação é um produto de três fatores: valência, expectativa e instrumentalidade. A valência diz respeito ao quanto uma pessoa deseja uma recompensa. A expectativa é a estimativa de que o esforço dedicado ao

trabalho resultará na conclusão bem sucedida da tarefa. A instrumentalidade é a estimativa de que o desempenho do indivíduo resultará em recompensa após a conclusão da tarefa (Davis & Newstrom, 1992).

Nadler e Lawler (apud Stoner & Freeman, 1995) baseiam a abordagem da expectativa em quatro pressupostos sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações: o comportamento é determinado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente; os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento na organização; os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes; e, por último, os indivíduos decidem entre alternativas de comportamento, baseados em suas expectativas de que um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

Os três componentes do modelo de expectativa, segundo Stoner & Freeman pode ser representado por três perguntas: Se eu fizer isto, qual será o resultado?, O resultado vale o meu esforço? e Quais são minhas chances de chegar a um resultado que valha a pena pra mim? As respostas a estas perguntas podem resultar em recompensas intrínsecas (recompensas psicológicas e experimentadas diretamente por um indivíduo) ou recompensas extrínsecas (bonificações, elogios, promoções, etc.).

Para Vroom, a motivação é um processo governado por escolhas entre comportamentos. O indivíduo, a fim de alcançar seus objetivos, percebe que deve comportar-se de uma ou de outra maneira. O esforço de um indivíduo portanto, vai depender da sua avaliação sobre o êxito provável do comportamento em relação ao objetivo (Chiavenato, 1990).

Motta (1995), por sua vez, destaca que a teoria da expectativa é movida pela intencionalidade do indivíduo. Para este autor, então, é a intencionalidade que determina o comportamento do indivíduo. No entanto, as intenções dependem das crenças e atitudes dos indivíduos de ver o mundo, ou seja, dependem de suas percepções.

Stoner e Freeman (1995) ensinam que o valor da recompensa esperada pelo indivíduo acontece quando: há uma combinação entre a percepção que o indivíduo tem do esforço e a sua recompensa; o esforço combina com a habilidade e com as características do indivíduo; quando ele percebe sua tarefa, para produzir um nível de desempenho, este o leve a uma recompensa.

Segundo Hampton (1992), a teoria da expectativa deixa explícito que os gerentes devem fazer com que os empregados possam perceber que o esforço destes pode resultar em recompensas apropriadas, que satisfaçam suas necessidades. Dessa forma, é importante criar um clima de expectativa que possa sustentar os níveis necessários de motivação para o trabalho.

Bowditch & Buono (1992) advogam que a vantagem da teoria das expectativas é que ela oferece um esquema para entender como a motivação funciona. Este esquema permite, ainda, entender que, para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou à recompensa. Ele precisa acreditar que o esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, subsequente, resultará em recompensas ou resultados maiores.

Desta forma, o modelo da expectativa exige que o administrador saiba o que é considerado como valor pelo indivíduo. Além disso, este modelo procura apoiar um incremento no esforço do trabalhador, estabelecendo que um melhor esforço resultará em uma melhoria nas recompensas (do desejo do indivíduo). Esse apoio para o incremento do esforço dos trabalhadores deve ser efetivo no sentido de gerar um clima de autoconfiança para que o indivíduo sinta que tem condições de melhorar seus esforços e que isso gerará um melhor desempenho.

A abordagem do modelo de expectativa tem algumas implicações, tanto para os administradores quanto para a organização, no modo como motivar os empregados. Nadler e

Lowler (apud Stoner & Freeman, 1995) sublinharam algumas implicações, quais sejam: determinar as recompensas que são valorizadas por cada subordinado; determinar o desempenho que se deseja (o administrador deve identificar que nível de desempenho ou comportamento se espera dos subordinados para que sejam recompensados); fazer com que o nível de desempenho seja alcançável; ligar as recompensas ao desempenho; analisar quais fatores podem agir contra a eficácia da recompensa; certificar-se de que a recompensa é adequada. Já, pelo lado das organizações, as implicações são: geralmente as organizações recebem o equivalente à recompensa e não o que desejam; o trabalho em si pode tornar-se intrinsecamente recompensador se for projetado para atender algumas das necessidades mais elevadas dos empregados; o supervisor tem um papel importante no processo de motivação.

2.1.2.2.2.2. A Teoria da Equidade

A teoria da Equidade foi desenvolvida por J. Stacy Adams. Ela preconiza que um fator importante para a motivação, para o desempenho e a satisfação no trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre a justiça ou equidade entre seu esforço e a recompensa recebida.

Adams assegura que os empregados fazem comparação entre seus esforços e as contribuições no trabalho com os resultados obtidos através da organização. Eles também fazem comparações com relação aos trabalhadores da mesma ou até de outras organizações. Segundo essa teoria, se os trabalhadores perceberem a equidade, continuarão a contribuir sempre no mesmo nível, mas se perceberem que não há equilíbrio entre as comparações (iniquidade), os empregados podem diminuir a quantidade e qualidade da sua produção, lutar por maiores recompensas, ou até mesmo demitir-se (Davis & Newstrom, 1992).

Para Stoner e Freeman (1995), a teoria da equidade afirma que a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas dependem da avaliação subjetiva que fazem da relação entre seu quociente esforço/recompensa e o quociente de outros. A maior parte da discussão e

das pesquisas sobre a teoria da equidade concentra-se em atribuir ao dinheiro como sendo a recompensa mais significativa no local de trabalho.

Bowditch & Buono (1992) acrescentam que a teoria da equidade pressupõe que os trabalhadores têm consciência da situação uns dos outros, bem como a capacidade de comparar a sua situação com a dos outros. Tendo consciência uns dos outros, caso haja iniquidade entre eles, os trabalhadores que se julgarem injustiçados, irão tentar atenuar esse desequilíbrio reclamando ao gerente, chegando atrasados ou faltando ao trabalho, diminuindo o esforço empenhado, procurando outro emprego etc.

2.1.2.2.2.3. Teoria do Estabelecimento de Objetivos

A teoria do Estabelecimento de Objetivos de Edwin Lucke, é outra teoria cognitiva da motivação no trabalho. Neste sentido, os trabalhadores são vistos como criaturas pensantes que lutam em direção ao estabelecimento de objetivos próprios.

Para Bowditch & Buono (1992), esta teoria sustenta que os objetivos conscientes de uma pessoa são os principais determinantes da motivação para a realização da tarefa, ou seja, os objetivos determinam as ações e os pensamentos dos empregados. Além disso, as metas específicas do trabalho resultam num maior esforço que as metas generalizadas.

De acordo com Lucke, a inclinação natural do homem, no sentido de estabelecer e lutar por objetivos só é útil quando o indivíduo compreende e aceita um objetivo determinado ao mesmo tempo. Além disso, os trabalhadores não se motivarão caso não possuam - e saibam que não possuem - habilidades necessárias para alcançar um objetivo (Stoner & Freeman, 1995).

Segundo Stoner & Freeman, várias pesquisas têm indicado que a motivação e o comprometimento de um empregado para com o trabalho são maiores quando os objetivos são específicos e desafiadores, bem como, quando os subordinados participam no estabelecimento

desses objetivos. Entretanto, os empregados precisam de um *feedback* exato sobre seu desempenho, para que, assim, possam ajustar seus métodos de trabalho, quando necessário, e para se sentirem encorajados a persistirem na direção dos objetivos.

Bowditch & Buono (1992) ressaltam que, para o estabelecimento das metas, os gerentes devem: a) estabelecer metas claras e específicas para seus subordinados; b) estabelecer metas suficientemente difíceis para serem percebidas como desafiantes, mas não tão difíceis para serem consideradas como impossíveis; c) envolver os subordinados no estabelecimento de metas quando for possível.

As críticas às teorias do processo dizem respeito ao fato de que estas só poderão ser úteis depois que os administradores conhecerem seus subordinados e suas personalidades individuais e isto leva algum tempo. Além disso, se os empregados já tenham experimentado iniquidade no passado e que já tenham as necessidades de segurança não realizadas, podem levar tempo para confiarem no administrador.

2.1.2.2.3. Teoria do Reforço

A teoria do Reforço está associada ao psicólogo B. F. Skinner. Esta teoria deixa de lado toda a questão da motivação interna e procura ver como as conseqüências de ações anteriores afetam as ações futuras num processo de aprendizagem cíclico. Este processo pode ser expresso com o seguinte esquema:

Estímulo \Rightarrow Respostas \Rightarrow Conseqüências \Rightarrow Respostas Futuras.

Na concepção de Bergamini (1998, p.10), “Skinner acabou por chamar de motivação aquilo que a psicologia já havia consagrado chamar de comportamento condicionado”. A principal conseqüência da teoria do reforço foi o entendimento de que é sempre possível conseguir com que as pessoas se comportem de acordo com certos

padrões de conduta previamente estabelecidos. Para se chegar a um resultado, basta recompensar toda ação julgada positiva. No sentido contrário, seria possível conseguir que as pessoas abandonassem certos tipos de ações consideradas como inadequadas através de algum tipo de punição.

A teoria do reforço é uma abordagem à motivação baseada na “lei do efeito”. Esta lei salienta a idéia de que o comportamento, com conseqüências positivas tende a ser repetido, enquanto o comportamento com conseqüências negativas, tende a ser evitado. Para Davis & Newstrom (1992), há duas condições básicas necessárias para a aplicação dessa teoria, quais sejam: o administrador deve estar apto a identificar algumas conseqüências fortes (enquanto percebidas pelo empregado); a partir daí, o administrador deve ser capaz de administrá-las de tal forma que o empregado possa ver ligações entre o comportamento a ser afetado e suas conseqüências.

2.1.2.2.3.1. Modificação do Comportamento

O modelo de Modificação do Comportamento faz uso da teoria do Reforço. Ou seja, ele baseia-se na suposição de que os fatores externos determinam o comportamento do indivíduo. Dessa forma, a administração deve utilizar “reforços positivos” para aqueles comportamentos favoráveis à organização e “reforços negativos” quando o comportamento seja desfavorável.

Quando a teoria do reforço é utilizada para a modificação do comportamento, o administrador deve mudar as conseqüências desse comportamento. Alguém que costuma chegar sempre atrasado, por exemplo, pode ser motivado a chegar na hora (mudança de comportamento) se o administrador mostrar grande aprovação por cada aparecimento no horário devido (mudança de conseqüência), ao invés de ignorá-lo. Existem outros métodos da teoria de reforço como:

- 1) Reforço positivo - os comportamentos são encorajados ou reforçados por conseqüências positivas (aumento salarial, elogios);
- 2) Aprendizado da Abstenção - os empregados mudam seu comportamento para evitar conseqüências desagradáveis (críticas e má avaliação);
- 3) Extinção - ausência de reforço ou ignora-se o comportamento; e
- 4) Punição - aplicação de conseqüências negativas (desde críticas até demissão).

“Dentre todos os métodos de modificação de comportamento, o reforço positivo é o mais poderoso” (Stoner & Freeman, 1995, p.332).

Bowditch e Buono (1992, p.50) citam três características básicas comuns à maioria das aplicações do modelo da modificação do comportamento organizacional, quais sejam:

“ a) o tema principal é o comportamento de uma pessoa e não seus estados internos (valores e atitudes); b) o propósito expresso da modificação do comportamento organizacional é tornar a organização mais eficiente, aumentando a produtividade dos trabalhadores e mantendo a satisfação deles; e c) a abordagem fundamental é ligar o comportamento dos funcionários a condições antecedentes (às vezes chamadas de mecanismos de disparo) que parecem evocá-lo e às conseqüências que levam a encorajar ou desencorajar a reincidência”.

Para Davis & Newstrom (1992), a modificação do comportamento tem sido criticada por sua própria filosofia, método a aplicabilidade. Assim, essa teoria é vista como manipulativa e dificultosa à auto-realização pessoal.

Bergamini (1986) chama a atenção para as teorias do condicionamento que enfocam os fatores externos como sendo determinantes do comportamento. Tudo o que se observa deve ser considerado como movimentação ou manipulação e não deve ser confundido com motivação. A motivação tem como origem os potenciais internos e próprios de cada pessoa, a movimentação, é resultado da manipulação que pode determinar uma falsa compreensão do comportamento da pessoa. Na movimentação, desaparecendo a variável externa, cessa o

movimento. Já a motivação, enquanto não for suprida a necessidade interior, a pessoa continua a agir por si mesma.

2.1.3. Estilos de Comportamento Motivacional

O comportamento humano em organizações tem sido objeto de vários estudos realizados por cientistas das Ciências Sociais e do Comportamento, como também pelos que se ocupam no campo da aplicabilidade desses conhecimentos como: a gerência, as pesquisas operacionais e as relações humanas. Essa preocupação com as causas e conseqüências do comportamento humano em ambiente cada vez mais complexo é pertinente, uma vez que as organizações procuram atingir seus objetivos, e, por outro lado, os indivíduos também buscam a sua auto-realização através da consecução de objetivos pessoais, sem que estes sejam necessariamente antagônicos.

Para Bergamini (1993), a maior parte das teorias sobre motivação humana tem oferecido uma única explicação no que diz respeito a busca de metas próprias e individuais das pessoas. Os postulados básicos dessas teorias apresentavam-se como um conjunto abstrato de conceitos que visavam explicar o comportamento de todas as pessoas ao mesmo tempo, no entanto, não conseguiam retratar ninguém em particular.

Na busca da padronização do comportamento humano nas organizações, surgiram várias teorias, onde, cada qual, buscava um linguajar incompreensível à outra. Como chegou afirmar Sievers (1990, p.6), “a motivação como tópico deixou de ser conceito científico para ajudar a entender o homem na sua constituição individual e transformou-se num instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano”.

O estudo da motivação cobre, em grande parte, o aspectos comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre vários autores parece indicar de forma razoavelmente

clara que, as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Portanto, o mundo das pessoas está cheio de casos inéditos que ilustram como cada uma delas está voltada a valorização dos diferentes norteadores de comportamento motivacional.

Nesta linha de pensamento, Bergamini (1993) alerta para o mais amplo entendimento do desencadeamento do comportamento motivacional. Este é atingido a partir do momento em que se consiga pôr em relevo as principais marcas individuais de cada pessoa. Estas marcas determinarão exatamente aquilo que se pode determinar de “estilos de comportamento motivacional”, ou seja, a maneira de lutar pelos objetivos ou metas motivacionais por cada indivíduo.

Segundo a referida autora, as diferentes marcas são formas particulares de cada pessoa no sentido de alcançar as feições particulares dos estilos comportamentais, isto é, caracterizam aquilo que se pode denominar de “regras do jogo” que cada um estipula para si mesmo em função daquilo que pretende e daquilo que é. A tipologia oferecida pelas ciências do comportamento permite caracterizar quatro estilos básicas dentro das quais se pode descrever o comportamento humano:

- 1) Estilo de Participação - desejo de contribuição para realização das outras pessoas;
- 2) Estilo de Ação - mobilização dos esforços para comprovar que realmente tem capacidade para agir;
- 3) Estilo Manutenção - preocupação com a meticulosidade, com a ponderação, de forma que o indivíduo tenha a certeza que nada vai sair errado quando partir efetivamente para a ação;
- 4) Estilo de Conciliação - procura do entendimento entre as pessoas, enfatizando a importância da inter-relação entre as mesmas.

Todos os indivíduos possuem ao mesmo tempo as quatro orientações motivacionais. A diferenciação é feita através da ênfase com que cada indivíduo atribui a cada um dos quatros

norteadores. Os estilos mais enfatizados são os que dirigem o processo da percepção para a busca de esquema de ação. Dessa forma, conhecendo-se as ênfases dos estilos motivacionais de uma pessoa, pode-se perceber mais facilmente as razões de seu comportamento (Bergamini, 1993).

Para estudar as origens dos estilos comportamentais, segundo Bergamini, se faz necessária uma retrospectiva na história do conhecimento sobre o homem e de sua maneira de ser, foi com este objetivo que no século passado surgiu a Psicologia Diferencial que busca determinar as causas das diferenças e semelhanças entre as pessoas. Assim, o comportamento humano é dirigido por orientações ou marcas individuais.

Erich Fromm (apud Bergamini, 1993), em seu livro *Análise do Homem*, caracterizou as seguintes orientações comportamentais:

1) orientação receptiva - concebida como o tipo daquilo que qualifica como “caráter”. As pessoas, cuja orientação de vida predominante é esta, mostram-se abertas em termos afetivos no tocante ao que há de bom no mundo das pessoas em geral;

2) orientação exploradora - as pessoas deixam-se nortear principalmente por aquilo que conseguem aproveitar do meio ambiente em que vivem;

3) orientação acumuladora - qualifica as pessoas que estão mais constantemente preocupadas com sua segurança, acumulando coisas que conseguem obter do mundo exterior de forma sistemática e constante;

4) orientação do marketing - segundo essa orientação, o valor que se consegue obter a partir da valorização dos demais sobre si mesmo é que representa o principal traço de caráter dessas pessoas. Esse tipo de caráter leva o indivíduo a procurar adaptar-se aos valores e crenças do grupo com o qual convive, assim pode ser valorizado.

Porter e Maloney (apud Bergamini, 1993), fazendo referência ao tema da motivação como determinante do comportamento humano, apontam três orientações motivacionais

chamadas especificamente de traços motivacionais ou formas de colaboração de objetivos freqüentes em cada pessoa e que lhe imprime uma forma de motivação pessoal ímpar. São as seguintes orientações:

1) nutridora-altruísta - que caracteriza as pessoas que se sentem bem ao colocar os demais no topo das próprias prioridades e para quem a grande recompensa advém de nutrir os outros de todo o bem que lhe for possível, sem esperar, por isso, recompensa;

2) diretiva-assertiva - características daqueles que têm como principal objetivo influenciar as pessoas e daqueles que se sentem naturalmente recompensados na medida em que podem ser auto-assertivos e dirigentes dos demais;

3) autônoma-analítica - caracterizada por aqueles que colocam no ápice das suas prioridades e principais fontes de gratificação pessoal o atingimento do auto-direcionamento e autonomia conseguido por meio da análise lógica de uma atitude de judiciosa providência

Na década de 60, nos Estados Unidos, surgem pesquisadores como Katcher e Atkins (apud Bergamini, 1993) que procuraram diagnosticar as orientações descritas por Fromm junto a atividade de trabalho em diferentes organizações. O resultado do seu trabalho foi a retratação das orientações de Fromm, sob o nome de “estilos comportamentais”.

1) o estilo dá e apóia corresponde a Receptiva – diz respeito ao indivíduo que tem como objetivo ser reconhecido por sua sensibilidade aos problemas dos outros dentro da organização;

2) o estilo toma e controla corresponde à orientação Exploradora - que sua principal característica é ser reconhecido por sua competência pessoal;

3) o estilo mantém e conserva é a orientação Conservadora – diz respeito ao indivíduo que procura ser reconhecido na organização pela sua capacidade de tomar decisões de excelente qualidade; e

4) o estilo adapta e negocia corresponde à orientação de Marketing – são características dos indivíduos interessados em serem conhecidos por sua habilidade diplomática.

Bergamini (1993) aponta que, só depois de vários anos de pesquisa sobre os estilos delineados por Atkins e Katcher, é que foi possível descobrir que estes estilos traziam orientações de comportamento motivacional. Assim, o estudo dos diferentes estilos comportamentais é uma tentativa de caracterizar orientações básicas, através das quais se possa compreender o comportamento humano. Embora as pessoas tenham algumas semelhanças entre si, elas podem diferir sob vários outros aspectos em suas personalidades. Dentro de uma classificação qualquer, cada um pode identificar-se com uma grande quantidade de características apontadas, mas, não necessariamente com todas elas.

2.1.4. Satisfação e Insatisfação no Trabalho

Como o objetivo da presente pesquisa é conhecer os fatores de satisfação e insatisfação dos servidores da Universidade do Amazonas, torna-se importante buscar alguns conceitos a respeito da satisfação e da insatisfação no trabalho.

Uma das primeiras contribuições ao estudo das causas de satisfação e insatisfação no trabalho, foram as pesquisas de Frederick Herzberg entre engenheiros de Pittsburg. Herzberg pôde constatar dois fatores que afetam o grau de satisfação e insatisfação no trabalho. Um desses fatores é constituído por fatores motivacionais (relacionados com a tarefa propriamente dita), um outro conjunto é representado pelos fatores chamados higiênicos. Estes estão mais relacionados com a ambiência do trabalho e a insatisfação.

O que talvez seja importante salientar, é o que caracteriza a satisfação e insatisfação como elementos distintos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim,

nenhuma satisfação. Por outro lado, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim, nenhuma insatisfação. “Desta forma a satisfação e insatisfação não fazem parte de um mesmo *continuum*, como aparece em alguns conceitos” (Bowditch & Buono 1992, p.45).

Para Davis & Newstrom (1992), a satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêm seu trabalho. Desta forma, a satisfação e a insatisfação têm influência decisiva nas atitudes dos empregados. Segundo os autores, os empregados mais insatisfeitos tendem a faltar mais ou atrasar-se rotineiramente ao trabalho. Assim como a rotatividade de pessoal é mencionada como um fator diretamente relacionado ao grau de insatisfação no trabalho.

O conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo ainda ser definido como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos. Estes últimos, podem ser consistentes ou inconsistentes (Hersey e Blanchard, 1977).

Satisfação no trabalho, de acordo com Locke (apud Coda, 1992), é um conjunto de sentimentos favoráveis que caracterizam um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores.

Bergamini (1993) afirma que não se pode motivar ninguém. Na acepção dela, o que se pode fazer é propiciar condições organizacionais favoráveis e evitar restrições no ambiente de trabalho, com vistas a facilitar o livre curso da força motivacional. Esse aspecto, ressaltado pela autora, enfatiza a importância da teoria dos “dois fatores” que delimita os fatores causadores de satisfação e os fatores geradores de insatisfação no trabalho.

Alguns autores vêm como um processo a motivação/desmotivação e a satisfação/insatisfação. Dentro desse processo está o indivíduo, sua percepção e sua valoração dos diversos fatores que influenciam nas relações no trabalho. Esta interpretação é que vai

determinar o seu comportamento no contexto do trabalho. Como ressaltam Bowditch & Buono (1992), originalmente se pensava que a satisfação intensa no trabalho levava ao bom desempenho. Hoje, entretanto, é de consenso geral que isso funciona ao inverso. Ou seja, o bom desempenho, quando suficientemente recompensado, leva à satisfação que, por sua vez, mantém o bom desempenho.

Já, Sievers (1990) adverte que a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada com a crescente divisão e fragmentação deste. Dentro dessa prática, o homem passou a ser apenas uma peça em uma engrenagem e, a preocupação para seu melhor funcionamento, objetiva apenas um melhor resultado para a organização. O autor cita, ainda, que a maioria de nossas organizações não se caracteriza apenas pela constante separação entre administradores, gerentes e trabalhadores, mas ao mesmo tempo existe, também, uma divisão fundamental de autoridade, responsabilidade, habilidade, conhecimento e até de atividade. Neste sentido, motivar trabalhadores através de incentivos é uma forma dos chefes esconder em seus próprios sentimentos de desprezo e de culpa ligados ao fato.

Para outros autores, a vida organizacional está passando por várias crises, não só econômicas, mas, social, de valores e até de motivações. Segundo Leboyer (1994), o trabalho está sendo rediscutido enquanto valor fundamental, obrigação e como fonte de satisfação pessoal. Na percepção da autora, o emprego não é mais um campo de atividade dentro do qual seja possível realizar-se, nem mesmo fonte de satisfação. A redução da duração total do trabalho pode ser atribuída à crise. Outro indicativo que pode ser atribuído a crise da motivação verifica-se quanto ao desejo do trabalhador de passar menos horas na fábrica ou no escritório, assim, devotar-se ao trabalho parece em desuso e até mesmo ridículo.

2.2. Estudos sobre motivação em Instituições de Ensino Superior

As análises sobre satisfação e insatisfação dos servidores em Instituições de Ensino Superior têm demonstrado o interesse em diversos estudos. A nível de dissertação de mestrado algumas instituições têm indereçado a atuação de seus mestrados para o tema. Como modo de alicerçar o estudo em questão, sintetiza-se na seqüência alguns trabalhos anteriormente realizados. Eles enfatizam direta ou indiretamente a relevância ao tema, como nas pesquisas de Tolfo (1991); Nogueira (1993); Konzen (1995); Rizzatti (1995); Estefano (1996).

2.2.1. Motivação para o trabalho: caso dos técnico-administrativos da UFSC.

Tolfo (1991) no seu trabalho de dissertação de mestrado, teve como objetivo conhecer e interpretar os fatores motivacionais presentes na prática profissional dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina pertencentes às categorias de nível médio e superior.

Os dados foram coletados através de questionário composto de afirmações referentes à motivação para o trabalho, tendo como base a teoria de Hierarquia de Necessidades de Maslow com as seguintes variáveis: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades de estima; necessidades sociais; e necessidades de auto-realização.

Com os resultados obtidos da pesquisa, Tolfo constatou que, existe certo grau de satisfação para o trabalho de média para baixa. Entre os fatores pesquisados, os servidores técnico-administrativos da UFSC perceberam maior satisfação pertencentes à necessidade de estima - que se relaciona a sensação de utilidade no mundo, a possibilidade de avaliação positiva pelos outros. Por outro lado, os fatores que se mostraram com menor satisfação pertencem às necessidades de segurança, fisiológicas e sociais, envolvendo as condições físicas

adequados ao trabalho, política salarial, compatibilidade com as funções e participação em atividades grupais gratificantes.

2.2.2. Influência da Política de Recursos Humanos na Satisfação Docente: o caso da Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná (FUNIOESTE).

Nogueira (1993) analisou a política de Recursos Humanos da FUNIOESTE e sua relação com a satisfação no trabalho envolvendo os servidores docentes no trabalho. A pesquisa foi norteada pelo “Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações Universitárias”, proposto por Grillo (1987 e 1991), e consubstanciada pelo “Modelo de Estudo sobre Política de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho por Coda.

O modelo de Coda (1986) procura analisar as influências dos diferentes tratamentos das políticas de recursos humanos sobre o aspecto comportamental da satisfação no trabalho ligada a fatores intrínsecos e extrínsecos. Os fatores intrínsecos são aqueles que fazem parte do próprio cargo e se ocupam com a natureza do trabalho desenvolvido pelo ocupante como: autonomia; variedade; significância; feedback e identidade. Por sua vez, os fatores extrínsecos são aqueles que se verificam fora do cargo e se originam de fontes internas à organização (política e prática administrativa, colegas, grupos informais), ou externa relativa ao ambiente no qual a instituição se relaciona. São eles: recompensas financeiras; benefícios; participação nos lucros e incentivos; relacionamento pessoal; promoções; supervisão; apoio social; e recompensa antecipada.

Os dados foram obtidos utilizando questionário com afirmações fechadas e operacionalizadas através da técnica de escalonamento, mediante a escala de coerência do tipo Likert.

Nogueira chegou a conclusão do seu trabalho enfatizando que o índice de satisfação no trabalho dos docentes da FUNIOESTE foi caracterizada como média satisfação com tendência á apatia. Esta tendência entre os docentes se apresenta, tanto para os que apresentam baixa satisfação quanto para aqueles que apresentam maior grau de satisfação com os fatores pesquisados.

2.2.3. Satisfação e Insatisfação no Serviço Público Federal: caso dos servidores técnico-administrativos da UFRN e ETFRN.

Konzen (1995) desenvolveu sua pesquisa em duas instituições de ensino sendo uma delas de nível superior, nas quais procurou identificar quais são o nível de satisfação e insatisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos nas duas organizações.

Tomando como base os fatores motivacionais e higiênicos descritos por Frederick Herzberg, J. Stacy Adms e Mery Coeli que são: Realização; Reconhecimento; Natureza do Trabalho; Responsabilidade; Progresso; Progressão Funcional; Supervisão; Remuneração; Relacionamento com Colegas; Relacionamento com Chefias; Condições de Trabalho; Estabilidade e Punições; Normas e Administração da Instituição; Equidade; Socialização; Treinamento; Status; e Acomodação.

Konzen concluiu que, os servidores técnico-administrativo da UFRN e ETFRN, encontram-se satisfeitos com à maioria dos fatores pesquisados. Por outro lado, os fatores que estão influenciando na insatisfação estão relacionados a: remuneração; equidade; progresso funcional; treinamento; e progresso.

Com relação ao trabalho de maneira geral, os servidores das duas instituições mostraram-se satisfeitos, sendo que o nível de satisfação é um pouco superior na ETFRN em comparação a UFRN. As mulheres, por sua vez, sentem o fator “normas e administração na

instituição” com menos satisfação que os homens. Os servidores com atividade de natureza técnica/operacional vêem o fator “reconhecimento” com menos satisfação do que os servidores com atividade de natureza administrativa nas duas instituições pesquisadas, entre outros.

2.2.4. Análise de Fatos Significativos do Clima Organizacional na UFSC:

Contribuição para Implantação do Programa de Qualidade.

Rizzatti (1995) realizou sua pesquisa de mestrado tendo como intuito observar e analisar alguns fatores que possam ser significativos ao estudo do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, tais como: imagem e avaliação; desenvolvimento de recursos humanos; benefícios e incentivos; organização em ambiente de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; e satisfação pessoal.

Trata-se de um estudo de caso na UFSC tendo como população-alvo servidores técnico-administrativos e docentes. Os dados foram coletados através de questionários, com perguntas fechadas, acerca da percepção dos servidores em relação aos fatores pesquisados, utilizando-se da escala de coerência interna do tipo Likert.

Rizzatti pôde verificar que no fator imagem há um sentimento favorável. Este sentimento é demonstrado pela satisfação dos usuários e o sentimento de identidade com a instituição, além de, uma forte indignação com comentários depreciativos feitos à UFSC.

No que tange ao fator desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, foi verificado que as condições de progresso profissional, o reconhecimento proporcionado pela UFSC estão a desejar, ou seja, a política de recursos humanos adotados pela instituição, pouco valoriza o desempenho profissional, assim como, remunera inadequadamente seus servidores.

O fator organização e condições de trabalho foi considerado razoavelmente satisfatório na percepção dos servidores, isto porque a disponibilidade de móveis e equipamentos não atendem de forma adequada as necessidades do trabalho.

Quanto ao fator relacionamento interpessoal, foi percebido pelos pesquisados como bom relacionamento entre as diversas categorias que compõe a comunidade universitária.

No fator sucessão político-administrativa e comportamento da chefias, todos os grupos consideraram o processo eletivo como forma razoável de sucessão político-administrativa da UFSC, assim como, o comportamento das chefias foi considerada razoável em relação a credibilidade e confiabilidade.

O fator satisfação pessoal, através da pesquisa, revelou correspondência positiva e interativa dos servidores no ambiente de trabalho e em relação ao seu emprego. O sentimento mais favorável ao referido fator, é dos servidores técnico-administrativos no que tange à jornada única de trabalho. Por outro lado, os servidores foram unânimes em expressar desmotivação em relação ao salário e com os seus problemas pessoais.

2.2.5. Satisfação dos Recursos Humanos no Trabalho: um estudo de caso na Biblioteca Central na UFSC.

Estefano (1996), em sua pesquisa de dissertação de mestrado, procurou identificar e analisar os fatores que provocam satisfação e a insatisfação no trabalho nos Recursos Humanos, segundo a opinião dos funcionários para a aplicação prática da qualidade total em bibliotecas.

Os dados foram coletados mediante entrevistas semi-estruturadas, baseada na teoria dos Dois Fatores de Herzberg, enfatizando os seguintes fatores: reconhecimento; realização profissional; possibilidade de crescimento; progresso; responsabilidade; trabalho em si;

supervisão técnica; relações interpessoais; condições de trabalho; salário; política e administração; status; e segurança. }

Estefano concluiu a sua pesquisa, na qual a maioria dos fatores foram percebidos com razoável satisfação entre os pesquisados. No entanto, o fator que foi percebido com maior grau de satisfação nos recursos humanos da Biblioteca Central da UFSC se relacionam ao fator relações interpessoais, ou seja, há um bom relacionamento com os colegas de trabalho e com os usuários.

A insatisfação está predominantemente associada aos fatores condições de trabalho e supervisão. Vale ressaltar que o fator salário, nas várias pesquisas tem sido responsável pela insatisfação entre os servidores. Entre os funcionários da Biblioteca Central da UFSC não foi percebido insatisfação com o referido fator.

Os estudos sobre motivação e satisfação em instituições de ensino superior, entre servidores, descritos resumidamente, têm demonstrados razoável satisfação/motivação com principais fatores pesquisados. No entanto, há uma certa concordância quanto aos fatores causadores de insatisfação/desmotivação que geralmente estão se relacionando ao salário e benefícios que são proporcionados pelas instituições. Isto demonstra que a maioria dos servidores pesquisados estão insatisfeitos quanto ao fator remuneração. Estes resultados podem representar uma certa dificuldade para as instituições superiores, uma vez que as melhorias em relação ao salário dependem principalmente de uma Política do Governo Federal.

No referencial teórico, procurou-se descrever as principais teorias sobre a motivação, especificamente, no que concerne a satisfação no ambiente de trabalho. Neste sentido, buscou-se nas teorias os fatores e indicadores que possam promover a satisfação ou insatisfação dos empregados na prática profissional. A seguir, expõe-se os aspectos relacionados à metodologia.

3. METODOLOGIA

Com base no referencial teórico, as várias teorias sobre a motivação e o comportamento humano nas organizações, do ponto de vista conceitual, produziram resultados diferentes. Alguns modelos procuram apenas explicar segmentos específicos do processo da motivação. A vasta variedade de teorias sobre motivação pode ser um problema quando se busca identificar qual estrutura conceitual é a mais apropriada para uma determinada situação. Entre as várias teorias abordadas, a presente pesquisa foi subsidiada principalmente por três teorias da motivação. Sem descartar a importância de outros estudos, que também foram levados em conta, os estudos de Maslow, Herzberg e Adms por sua similitude e dialética, são os que serviram de principal referencial da referida pesquisa.

O motivo da referida escolha deve-se ao fato destas teorias oferecerem uma compreensão da relação entre as características do trabalho e a motivação. Com isso, é possível relacioná-la num quadro teórico abrangente, baseada na hierarquia de necessidades que provocam motivação para novos esforços e, num segundo momento, permite distinguir o conteúdo do trabalho e do seu contexto respectivamente, nos fatores motivacionais e nos fatores de higiene, apresentada pela Teoria de Herzberg.

Neste sentido, o conhecimento da presença dos fatores de satisfação e insatisfação será possível através da análise das diversas necessidades descritas pela teoria de Maslow (como: fisiológica, de segurança, sociais, de estima, de auto-realização) e através da teoria dos “dois fatores” de Herzberg (fatores de realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso, supervisão, remuneração, relacionamento com colegas e com chefias, condições de trabalho, normas e administração da instituição), bem como através da teoria da “Equidade” de Adms o fator equidade.

3.1. Pergunta de Pesquisa

Com a problemática já colocada e a fundamentação teórico-empírica explorada sobre a motivação e satisfação/insatisfação dos indivíduos no trabalho e quanto aos fatores que contribuem para esta atitude, possibilitaram a formulação das seguintes perguntas de pesquisa:

- 1) Quais os fatores motivacionais que estão determinando a satisfação ou ausência de satisfação dos servidores técnico-administrativos da U.A.?
- 2) Quais os fatores higiênicos que estão determinando a insatisfação ou ausência de insatisfação dos servidores técnico-administrativos da U.A.?
- 3) Existem semelhanças e/ou discrepâncias de fatores motivacionais entre os servidores técnico-administrativos dos níveis de apoio, intermediário e superior?

3.2. Caracterização da Pesquisa

Nesta pesquisa foi utilizado o método do estudo de caso. O método de estudo de caso permitiu tratar do problema com maior profundidade e possibilitou maior integração dos dados.

Neste sentido, Bruyne (1977, p.224) argumenta que o modelo de estudo de caso possibilita o “estudo em profundidade de casos particulares, isto é, uma análise intensiva, apreendida numa única ou algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade da situação”.

A perspectiva da pesquisa é sincrônica, uma vez que se analisou os fatores motivacionais dos servidores, em um período definido sem levar em conta suas alterações no decorrer do tempo. Richardson (1985) refere-se a tais estudos como sendo de corte

transversal, isto porque, os dados são coletados em um determinado período de tempo, baseados numa amostra selecionada objetivando descrever esta população neste determinado tempo. O período de coleta dos dados foi de 01/06/98 a 30/07/98.

Este estudo possui o caráter descritivo. Na acepção de Rudio (1986, p.56) “a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, podendo descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”.

Já para Castro (1978), uma pesquisa é dita descritiva quando se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que a sua associação ou interação com as demais sejam examinadas.

3.3. Delimitação da Pesquisa

3.3.1. População, Amostra e Unidade de Análise

A pesquisa foi realizada no âmbito da Universidade do Amazonas – Campi Manaus, tendo como população-alvo os servidores técnico-administrativos em exercício. Somente fizeram parte deste estudo os servidores regidos pela Lei n.º 8.112/90 que instituiu o Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas.

Assim, este estudo compreendeu os servidores técnico-administrativos pertencentes às categorias funcionais de nível de apoio (NA), nível intermediário (NI) e nível superior (NS) lotados nas várias unidades da instituição, estando, estes, distribuídos em diversos cargos.

A população foi composta de 936 (novecentos e trinta e seis servidores) dos quais 215 (duzentos e quinze) pertencem ao nível de apoio, 522 (quinhentos e vinte e dois) pertencentes ao nível intermediário e 199 (cento e noventa e nove) são do nível superior.

O plano amostral para esta pesquisa foi selecionado por amostragem aleatória simples com alocação proporcional dos três níveis funcionais e sistemática. Neste sentido, foi escolhido pelo menos um servidor de cada nível das várias unidades e setores. Para o cálculo da amostragem foi utilizada a técnica de amostragem para tamanho de uma amostra aleatória simples desenvolvida por Barbata (1994). Tomando como parâmetro os três grupos de servidores num estrato, o tamanho da amostra foi de $n = 168$ (cento e sessenta e oito), com um limite de erro amostral menor que 7% (sete por cento) e com o nível de confiança de 95% (noventa e cinco por cento).

Usando os três níveis dos servidores como amostra, foi possível obter amostras estratificadas pelas proporções representadas na tabela a seguir, onde apresenta-se a população-alvo e a distribuição da amostra por níveis funcionais dos servidores (vide Quadro 1).

Do total da amostra selecionada com 168 (cento e sessenta e oito) servidores, retornaram 141 (cento e quarenta e um) questionários respondidos, correspondendo a 83,9% (oitenta e três ponto nove por cento) do total estabelecido, assegurando a margem mínima necessária, conforme o Quadro 2.

Não foram considerados, para efeito de delimitação da população da pesquisa, os servidores inativos, pensionistas, bem como os servidores afastados do exercício de suas funções.

Deixaram de ser incluídos na população os servidores lotados no “Hospital Universitário Getúlio Vargas”, o “Ambulatório Araújo Lima”, devido ao fato da especificidade de atuação desses órgãos que são mais ligados a área de saúde.

Também não foram considerados os “Campi” no interior do Estado, em função da inviabilidade de locomoção e pelo número reduzido de funcionários lotados nesses setores.

Quadro 1. Distribuição da População-Alvo e Amostragem por Unidade/Setor

Unidade / Setor	Nível Apoio (NA)		N. Intermediário (NI)		Nível Superior (NS)	
	População	Amostra	População	Amostra	População	Amostra
Escola de Enfermagem	-	-	11	2	17	2
FCA	23	2	16	2	2	1
FES	4	1	12	3	1	1
FEF	5	1	12	3	2	1
FT	12	2	25	4	-	-
FD	4	1	8	2	3	1
FACED	3	1	15	3	1	1
FCS	17	2	40	5	9	1
ICB	15	2	18	3	5	1
ICHL	6	1	15	3	3	1
ICE	3	1	22	3	-	-
Reitoria – Auditoria	-	-	3	1	1	1
Reitoria- Biblioteca Central	6	1	25	5	34	4
Reitoria – Centro de Artes	5	1	3	1	1	1
Reitoria – CCA	1	1	2	1	1	1
Reitoria- Chefia de Gabinete	4	1	5	1	8	1
Reitoria – Coord. Conc. Vest.	2	1	6	2	-	-
Reitoria – Diret. Executiva	2	1	16	4	1	1
Reitoria – Procur. Jurídica	1	1	1	1	14	1
Museu Amazônico	1	1	4	1	2	1
PROADM – DEFIN	2	1	13	2	2	1
PROADM – DEPES	2	1	21	4	5	1
PROADM – DEMAT	9	1	16	3	6	1
PROCOMUN	8	1	14	4	15	1
PROEG	3	1	17	4	11	1
PROEXT	18	1	16	4	10	1
PROPESP	1	1	7	3	7	1
PROPLAN	4	1	11	2	18	2
CPD	2	1	18	4	8	1
Imprensa Universitária	1	1	16	4	-	-
Prefeitura do Campus	51	3	114	17	12	1
Total	215	35	522	101	199	32

Fonte: CPD/UA

Quadro 2. Distribuição da Amostra e Questionários recebidos por Unidade/Setor

Unidade / Setor	Nível Apoio (NA)		N. Intermediário (NI)		Nível Superior (NS)	
	Amostra	Recebido	Amostra	Recebido	Amostra	Recebido
Escola de Enfermagem	-	-	2	2	2	1
FCA	2	1	2	2	1	-
FES	1	1	3	2	1	-
FEF	1	1	3	2	1	1
FT	2	1	4	3	-	-
FD	1	-	2	2	1	1
FACED	1	1	3	3	1	1
FCS	2	1	5	3	1	1
ICB	2	2	3	2	1	1
ICHL	1	1	3	3	1	1
ICE	1	1	3	2	-	-
Reitoria – Auditoria	-	-	1	1	1	1
Reitoria –Biblioteca Central	1	1	5	4	4	3
Reitoria – Centro de Artes	1	1	1	1	1	1
Reitoria – CCA	1	1	1	1	1	1
Reitoria - Chef. de Gabinete	1	1	1	1	1	1
Reitoria – Coord. Conc. Vest.	1	-	2	2	-	-
Reitoria – Diret. Executiva	1	1	4	3	1	1
Reitoria – Procur. Jurídica	1	1	1	1	1	1
Museu Amazônico	1	1	1	1	1	1
PROADM – DEFIN	1	1	2	2	1	1
PROADM – DEPES	1	1	4	3	1	1
PROADM – DEMAT	1	1	3	3	1	1
PROCOMUN	1	1	4	3	1	1
PROEG	1	1	4	4	1	1
PROEXT	1	1	4	4	1	1
PROPESP	1	1	3	2	1	1
PROPLAN	1	1	2	2	2	2
CPD	1	1	4	3	1	1
Imprensa Universitária	1	1	4	3	-	-
Prefeitura do Campus	3	2	17	14	1	1
Total	35	29	101	84	32	28

Fonte: Questionários recebidos

3.4. Dados: Tipos, Coleta e Tratamento

Neste item, serão descritos os tipos de dados utilizados na presente pesquisa e as técnicas usadas para a coleta e análise dos dados.

3.4.1. Tipos de Dados

Os dados utilizados nesta pesquisa são oriundos de fontes primárias, coletadas pelo pesquisador pela primeira vez através do questionário (Anexo I), em virtude de não existirem, na instituição dados sobre os fatores motivacionais em estudo. Para Richardson et al (1995, p.206), “uma fonte primária é aquela que teve uma relação física direta com os fatos analisados, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada”.

3.4.2. Forma de Coleta de Dados

A fim de medir a percepção dos servidores sobre os fatores de satisfação e insatisfação no trabalho, foi utilizado a técnica de escalonamento, através da escala de coerência interna do tipo Likert. Segundo Richardson (1985, p.222), “uma escala é um *continuum* separado em unidades numéricas que pode ser aplicada para medir determinadas propriedades de um objeto”, ou seja, é capaz de tornar dados quantitativos em qualitativos.

O procedimento para a aplicação da escala de Likert, nesta pesquisa, consistiu na elaboração de um determinado número de afirmações, utilizando-se das teorias existentes, a fim de identificar a opinião dos entrevistados em relação ao tema e a variável satisfação/insatisfação.

As questões foram baseadas na teoria de Necessidade de Maslow, na teoria dos Dois Fatores de Herzberg e na teoria da Equidade de Adms. As afirmações foram selecionadas para

a pesquisa e agrupadas aos fatores previamente definidos, perfazendo um total de 42 (quarenta e duas) questões, distribuídas da seguinte forma:

- Trabalho em si - 4 (quatro) afirmações;
- Responsabilidade - 3 (três) afirmações;
- Progresso e Realização 6 (seis) afirmações;
- Reconhecimento 4 (quatro) afirmações;
- Estima 3 (três) afirmações;
- Equidade 2 (duas) afirmações;
- Relações Interpessoais 6 (seis) afirmações;
- Supervisão 2 (duas) afirmações;
- Política e Administração Organizacionais 5 (cinco) afirmações;
- Condições Físicas no Trabalho 2 (duas) afirmações;
- Segurança 3 (três) afirmações; e
- Remuneração 2 (duas) afirmações.

A cada afirmação, os servidores anotavam, no parêntese correspondente, os valores de 1 a 5, expressos numa escala que oferecia as seguintes alternativas de escolha:

- 1 - discorda totalmente;
- 2 - discorda em parte
- 3 - não sabe responder;
- 4 - concorda em parte; e
- 5 - concorda totalmente.

3.4.3. Instrumento de Pesquisa

Os dados da pesquisa foram coletados através de questionário (Anexo I), aplicado para uma amostra de 168 servidores da UA pertencentes às categorias funcionais de nível de apoio, nível intermediário e nível superior, conforme o Quadro 1.

O questionário foi composto de duas partes. A primeira parte serviu para coletar dados pessoais dos servidores, tais como: idade, sexo, estado civil, escolaridade, nível do cargo, tempo de serviço e naturalidade. Estes dados permitiram caracterizar os servidores envolvidos na pesquisa.

A segunda parte englobou as afirmações sobre os fatores determinantes de satisfação/insatisfação no dia-a-dia do trabalho onde os respondentes assinalaram o seu grau de concordância ou discordância com cada frase. Eles representam, desta forma, a sua percepção atual em relação aos fatores pesquisados.

Visando testar a adequação do processo de tratamento dos dados desta pesquisa, foi realizado um pré-teste. Este procedimento possibilitou a revisão de algumas afirmações que se mostraram inadequadas e de difícil entendimento.

O pré-teste do questionário foi aplicado em servidores com características pessoais variadas dos setores da Reitoria, da Faculdade de Tecnologia e da Faculdade de Ciências Sociais pertencentes à população-alvo. Foi selecionado uma amostra de 30 (trinta) respondentes, a qual forneceu subsídios para a modificação e reestruturação de algumas afirmações referentes aos fatores pesquisados para que, desta forma, o instrumento desta pesquisa se tornasse válido e objetivo.

Após o pré-teste e feitas as modificações, foi encaminhado, às secretarias das Unidades e Setores, um envelope contendo o questionário e a indicação da quantidade de respondentes de cada nível, bem como uma carta com explicações do que se tratava a pesquisa. O mesmo envelope serviu para a devolução do questionário respondido.

Estes questionários foram, então, distribuídos e, posteriormente, entregues aos servidores alvo da pesquisa.

3.4.4. Técnica de Análise dos Dados

As técnicas estatísticas utilizadas neste estudo foram de distribuição de frequências simples e gráficos do tipo perfil. Não foi utilizado nenhum pacote estatístico para análise dos dados.

Por se tratar de um estudo exploratório sobre os fatores de satisfação e insatisfação no trabalho, na visão dos servidores técnico-administrativos da UA Campi-Manaus, não se pretende estabelecer generalizações.

3.4.5. Limitações da Pesquisa

3.4.5.1. Limitações Técnicas

Há de se considerar como possíveis delimitadores para esta pesquisa os seguintes fatores:

1. influência de variáveis não consideradas nesta pesquisa;
2. o estudo de caso não permite generalizações das conclusões obtidas para além do universo investigado;
3. a possibilidade dos respondentes não terem tido oportunidade de se manifestar sobre os fatores relacionados com o tema; e
4. a possibilidade de fatores subjetivos (situação emocional) dos pesquisados influenciarem nas respostas.

3.4.5.2. Limitações Estatísticas

Não houve limitações estatísticas, mas sim, pequenas dificuldades decorrentes da ausência dos servidores em alguns setores no período da greve e pela falta de tempo destes para responder o questionário.

3.5. Fatores e Indicadores adotados

Para esta pesquisa foram utilizados os fatores constantes nas teoria dos “dois fatores” de Frederick Herzberg, da teoria das necessidades de Maslow e da teoria da Equidade de Adms.

A forma e adoção de indicadores numa pesquisa variam de pesquisador para pesquisador. Em outras palavras, leva-se em conta o objetivo primordial de descobrir e expressar relações entre fatores reais que podem oscilar em cada caso particular.

A composição dos indicadores para esta pesquisa, foram selecionados a partir do trabalho de Kosen (1995), sobre a satisfação e insatisfação no serviço publico federal, do trabalho de Tolfo (1991), sobre a motivação para o trabalho; de Celinski (1995), o guia para o diagnóstico em administração de recursos humanos.

Desta forma, os indicadores selecionados para esta pesquisa, que foram utilizados para verificação dos fatores de satisfação e insatisfação entre os servidores técnico-administrativos da UA Campi-Manaus, são apresentados a seguir:

Fatores e Indicadores de Satisfação e Insatisfação

Trabalho em Si

- Em geral, as tarefas que você realiza são um desafio

- Você considera o seu trabalho útil e importante para a universidade.
- Suas habilidades pessoais são bem aproveitadas no trabalho que faz aqui na UA.
- O seu trabalho exige raciocínio e criatividade.

Responsabilidade

- Você tem liberdade para escolher a forma mais adequada de executar suas tarefas.
- O seu chefe e colegas lhe vêem como responsável pelo seu trabalho.
- Você pode tomar decisões e resolver problemas sem recorrer aos seus superior a cada etapa do trabalho.

Progresso e Realização

- O seu trabalho atual na UA lhe oferece oportunidades de realização.
- Você sente que o seu potencial para o trabalho é devidamente aproveitado no seu dia-a-dia na U.A.
- A U.A. oferece oportunidade de enriquecer seu conhecimento e adquirir novas habilidades para o seu crescimento pessoal.
- O seu trabalho lhe dá boas oportunidades de crescimento profissional.
- Quanto mais você permanece no seu atual emprego, mais interessante e desafiante ele se torna.
- No seu trabalho na UA, ainda há possibilidade de você aprender algo válido.

Reconhecimento

- No seu setor é comum receber-se elogios por um trabalho bem feito.
- Quando as tarefas são bem desempenhadas, há reconhecimento por parte dos superiores e colegas.
- O seu chefe imediato sabe reconhecer quando você faz um trabalho bem feito.
- Na U.A., sabe-se reconhecer o valor dos seus funcionários.

Estima

- O seu trabalho é visto como importante por seus conhecidos fora da U.A.
- O seu trabalho na U.A., de modo geral, faz com que você se sinta bem consigo mesmo.
- Trabalhar na U.A. lhe dá a sensação de estar sendo útil a sociedade.

Eqüidade

- A sua remuneração na UA é adequada com o seu nível de estudo e competência profissional.
- A remuneração que você recebe lhe satisfaz se comparada com a remuneração praticada por outras instituições públicas federais.

Relações Interpessoais

- Você pode contar com o auxílio de seu chefe imediato quando você tem problemas no trabalho.
- As pessoas do seu setor de trabalho ajudam-se mutuamente.
- Você pode contar com a ajuda dos colegas, caso tenha problemas no trabalho.
- No ambiente do seu trabalho, há um bom espírito de coleguismo e amizade.
- Suas relações com seus chefes são cordiais e de mútuo respeito.
- Na U.A., há possibilidade de se criar novas amizades interessantes.

Supervisão

- O seu chefe controla adequadamente o trabalho que você faz e lhe auxilia quando necessita.
- O seu chefe imediato explica claramente o que não vai bem no desempenho de suas atividades.

Política e Administração Organizacional

- A possibilidade de promoção na UA depende da capacidade profissional dos servidores.
- Você sempre tem todo o material necessário para realizar o seu trabalho.
- As normas e procedimentos, adotados pela UA, são flexíveis, permitindo o exercício da iniciativa.

- Sua participação, nos programas de treinamento da UA, tem sido adequados e na qualidade que você deseja.
- Há um bom entrosamento entre os vários departamentos da U.A.

Condições Físicas no Trabalho

- A U.A. é uma instituição que zela pela higiene e segurança no trabalho de seus servidores.
- O ambiente físico onde você desenvolve suas atividades é agradável, limpo e adequado.

Segurança no emprego

- A estabilidade no emprego é fator importante para a sua segurança.
- Na UA, as punições só são utilizadas em casos extremos e como última providência.
- O sistema de assistência e benefícios oferecidos pela U.A. lhe dá uma sensação de amparo.

Remuneração

- O salário que você recebe reconhece o valor e o desempenho de seu esforço no trabalho.
- O salário junto com os benefícios (vale alimentação, vale transporte, assistência a saúde, etc.) lhe proporcionam uma remuneração adequada para suas despesas familiares.

3.6. Definição de Termos

3.6.1. Definição Constitutiva

Motivação

“Os motivos são os ‘porquês’ do comportamento. Excitam e mantêm a atividade e terminam a direção geral do comportamento de um indivíduo. Fundamentalmente, os motivos ou necessidades, são as molas da ação” (Hersey & Blanchard, 1977, p.13).

Universidade

É uma instituição Federal de Ensino Superior, de natureza autárquica, subordinada ao Ministério da Educação. Apresenta como função básica a promoção do ensino, da pesquisa e da extensão.

Satisfação e Insatisfação no trabalho

Satisfação e Satisfação no trabalho “é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho” (Davis & Newstrom, 1992, p.122).

Fatores Motivacionais e Higiênicos

Fatores motivacionais são aqueles capazes de produzir satisfação aos trabalhadores, ou seja, geram impulsos em direção ao melhor desempenho. Já os fatores higiênicos fazem parte de um outro conjunto de fatores os quais causam insatisfação nos empregados se estiverem ausentes (Werther e Davis, 1983).

Servidores Técnico-Administrativos

Compreende o pessoal técnico-administrativo de nível de apoio, nível intermediário e nível superior, contratados na forma da Lei vigente, para o exercício da atividade-meio e compatíveis com Estatuto do cargo estabelecido na Lei. n.º 8.112 de 11/12/1990.

Nível de Apoio

Compreende os cargos e empregos permanentes que são inerentes às atividades de apoio operacional, especializados ou não, que requeiram escolaridade de 1º grau ou experiência comprovada ou, ainda, conhecimento específico.

Nível Intermediário

Compreende os cargos e empregos permanentes e que sejam inerentes às atividades técnico-administrativas. Para este exercício é exigida formação de 2º grau, especialização, ou formação de 1º grau com especialização ou experiência na área.

Nível Superior

Compreende os cargos e empregos permanentes que sejam inerentes às atividades técnico-administrativas. Para este exercício é exigido formação de 3º grau e registro no conselho competente.

3.6.2. Definição Operacional

Fatores Motivacionais e Higiênicos

Foram utilizados os fatores constantes na teoria dos “dois fatores” de Frederick Herzberg, da teoria das necessidades de Maslow e da teoria da Equidade de Adms para o levantamento dos fatores que causam satisfação ou insatisfação dos servidores que são:

TRABALHO EM SI - relaciona-se ao significado do trabalho, importância, desafio e uso da criatividade no trabalho.

RESPONSABILIDADE - refere-se com a oportunidade de assumir responsabilidade, grau de liberdade para resolver problemas referente às tarefas que são atribuídas no trabalho.

PROGRESSO E REALIZAÇÃO - refere-se ao sentimento que o indivíduo tem por estar envolvido com a organização e estar sendo plenamente aproveitado, ou seja, uso pleno de suas habilidades, assim como, a oportunidade de crescimento profissional, promoção e auto-realização.

RECONHECIMENTO - refere-se à valorização do indivíduo por seu desempenho, ou seja, avaliação consistente com seu desempenho.

ESTIMA - refere-se à reputação, posição social, apreciação e respeito pelos outros, status e autoconfiança.

EQÜIDADE - refere-se à justiça da remuneração comparada com o esforço e dedicação despendidos, competência profissional, escolaridade, além do sentimento da compatibilidade salarial com o salário de colegas da instituição e com o salário de servidores de outras instituições públicas.

RELAÇÕES INTERPESSOAIS - refere-se ao nível de relacionamento pessoal entre colegas de trabalho, envolvimento subordinado-superior na relação do trabalho, assim como, a participação em grupos, em sociedade, ser bem-querido por seus pares.

SUPERVISÃO - refere-se à forma de controle exercida pelo superior, tanto a nível do comportamento como quanto ao controle voltado para os resultados.

POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO ORGANIZACIONAL- refere-se às oportunidades de desenvolvimento de carreira na organização, treinamento profissional oferecido, políticas de pessoal, etc.

SEGURANÇA NO EMPREGO - refere-se ao grau de estabilidade e punição adotados pela organização.

CONDIÇÕES FÍSICAS NO TRABALHO - refere-se às condições físicas, conforto, materiais, equipamentos disponíveis para a realização do trabalho.

REMUNERAÇÃO - refere-se ao sistema de recompensa, sistema de assistência e benefícios e salário oferecidos pela organização.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se e analisa-se os resultados desta investigação sobre os fatores de satisfação e insatisfação dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Amazonas - Manaus, pertencentes às categorias funcionais dos níveis de apoio, intermediário e superior.

Vale lembrar que as informações, aqui apresentadas, são exclusivas para o Campus – da cidade de Manaus, não sendo válidas para outros Campi, como já mencionado na Metodologia, item 3.3.

A estruturação da apresentação dos dados foi subdividida em duas partes. Inicialmente, descreve-se os resultados obtidos através da caracterização pessoal e profissional dos entrevistados. Para tanto, são considerados os seguintes fatores:

- Idade;
- Sexo;
- Estado civil;
- Escolaridade;
- Nível do cargo;
- Natureza da atividade;
- Tempo de serviço;
- Naturalidade.

Na Segunda parte, analisa-se e interpreta-se os fatores selecionados para esta dissertação de mestrado, buscando caracterizar a satisfação e insatisfação dos servidores no trabalho pertencentes aos níveis de apoio, intermediário e superior. Os fatores motivacionais escolhidos foram: *trabalho em si; responsabilidade; progresso e realização; reconhecimento;*

estima; equidade; relações interpessoais; supervisão; política e administração; condições físicas; segurança; e remuneração.

4.1. A Universidade do Amazonas

A universidade do Amazonas (UA) foi fundada em 1909 como Escola Universitária Livre de Manaus. A mesma era formada pelas Faculdades de Ciências e Letras, Ciências Jurídicas e Sociais, Medicina, Farmácia, Odontologia e Cursos de Parteras.

Na década de 50, foram criadas as Faculdades de Ciências Econômicas, Faculdades de Filosofia, Matemática, Pedagogia, Química e Escola de Serviço Social André Araújo, integradas posteriormente à estrutura da instituição.

A Fundação Universidade do Amazonas, entidade mantenedora da instituição, foi criada em 12 de junho de 1962, através da Lei Federal n.º 4069-A, de autoria do Senador Arthur Virgílio Filho. Esta entidade foi instalada em 17 de janeiro de 1965, em homenagem à antiga Escola Universitária Livre de Manaus. Teve o seu Estatuto inicialmente aprovado pelo Decreto n.º 66.810 de 30 de junho de 1970, o qual foi alterado em 1974, conforme parecer n.º 4.109/74 do Conselho Federal de Educação, homologado pelo despacho de 10 de janeiro de 1975 do ministro da Educação e Cultura e publicado no DOU em 7 de maio de 1975.

A Universidade do Amazonas, ao longo desses anos, vem consolidando-se como principal fonte de conhecimento, pesquisa e extensão, dedicando-se essencialmente ao desenvolvimento da região norte. Através de suas dez (10) Unidades Acadêmicas divididas em três (3) Institutos e sete (7) Faculdades, oferece trinta e quatro (34) cursos de graduação, dezesseis (16) cursos de pós-graduação stricto sensu (seis doutorados e dez mestrados), sendo alguns em cooperação com outras instituições. Oferece, ainda, 39 cursos de pós-graduação a nível de especialização (UA, 1997).

A comunidade universitária conta, atualmente, com 2.370 servidores, destes 1.610 são técnico-administrativos (público-alvo da pesquisa), e 15.476 são alunos. Este contingente de pessoas exige a infra-estrutura de uma pequena cidade. O Campus Universitário de Manaus, com 6.780.460,86m², sendo 71.361,86m² de área construída abriga a maior reserva urbana de floresta primária. Toda a Administração Superior e a maioria das Unidades Acadêmicas estão concentradas no Campus. As demais Unidades estão localizadas no centro da cidade.

A Universidade do Amazonas (UA) é uma instituição de ensino superior, de pesquisa e de estudos em todos os campos do conhecimento puro e aplicado. São seus objetivos essenciais, conforme o Estatuto Geral da UA, (1975, art. 4º):

- a) ministrar o ensino de grau superior, formando profissionais e especialistas;
- b) realizar pesquisas e estimular atividades criadoras nas ciências, nas letras e nas artes;
- c) estender o ensino e a pesquisa à comunidade, mediante cursos e atividades especiais;
- d) aplicar-se ao estudo da realidade brasileira e amazônica, em busca de soluções para os problemas relacionados com o desenvolvimento econômico e social da região, dela fazendo um ativo centro criador;
- e) constituir-se fator de integração da cultura nacional;
- f) assegurar plena liberdade de estudo, pesquisa, ensino e expressão, permanecendo aberta a todas correntes do pensamento sem participar de grupos ou movimentos partidários; e
- g) cooperar com Universidades e outras instituições científicas, culturais e educacionais brasileiras e internacionais.

A estrutura organizacional da Universidade está dividida entre órgãos de administração superior, unidades acadêmicas e órgãos suplementares.

Administração Superior - é exercida por um conjunto de órgãos colegiados, com atribuições normativas, deliberativas e consultivas e pela Reitoria, como órgão executivo:

Órgãos Colegiados Superiores

- Conselho de Administração (CONSAD) - órgão deliberativo e consultivo da UA em matéria de administração e gestão econômico-financeira;

- Conselho de Ensino e Pesquisa (CONSEP) - órgão deliberativo e consultivo em matéria de ensino, pesquisa e extensão;

- Conselho Universitário (CONSUNI) - órgão deliberativo e consultivo máximo. Cabe a este Conselho traçar a política geral universitária. Ele funciona como instância de recurso de decisões do CONSAD e do CONSEP, bem como dos atos do Reitor.

Órgãos Executivos Superiores

- Reitoria - órgão executivo central, responsável pela superintendência, coordenação, fiscalização e execução das atividades da Universidade.

- Pró-Reitorias - órgãos executivos com campos determinados que coordenam, fixam normas, comandam ações e atividades no auxílio do exercício das tarefas administrativas da reitoria.

Órgãos Suplementares - são órgãos de natureza técnico-administrativa, cultural e de assistência ao estudante e à comunidade.

A Figura 4 apresenta o Organograma da instituição, ora pesquisada, onde pode ser observada a estrutura atual da Universidade do Amazonas com relação a seus Órgãos da Administração Superior e seus Órgãos Suplementares.

Unidades Acadêmicas

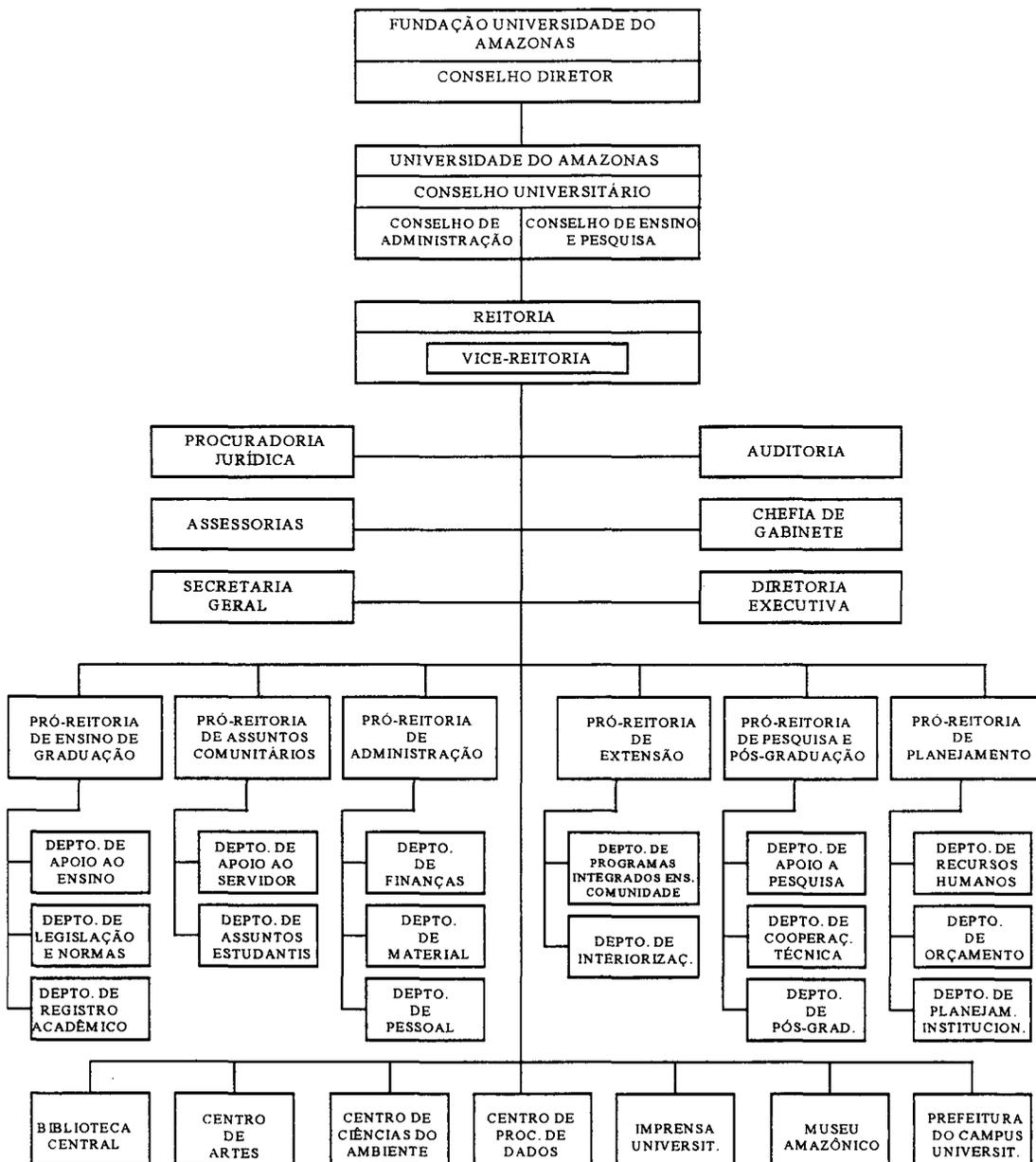
A administração das Unidades Acadêmicas, denominadas, para este efeito, Institutos e Faculdades, tem como órgão deliberativo e consultivo o Conselho Departamental e, como órgão executivo, a Diretoria que é a responsável pela coordenação e fiscalização das atividades da Unidade.

Departamentos Acadêmicos - constituem a menor estrutura universitária, para efeito de organização administrativa, didático-pedagógica e técnico-científica. A eles competem o

planejamento, execução e coordenação do ensino das diversas disciplinas que integram, bem como a definição do papel e dos campos de atuação do pessoal docente para fins de ensino, pesquisa e extensão.

Colegiado de Curso - cada curso tem uma coordenação exercida no plano deliberativo e consultivo por um Colegiado composto por professores e representantes das Unidades e por alunos. A Figura 5 apresenta o Organograma das unidades Acadêmicas.

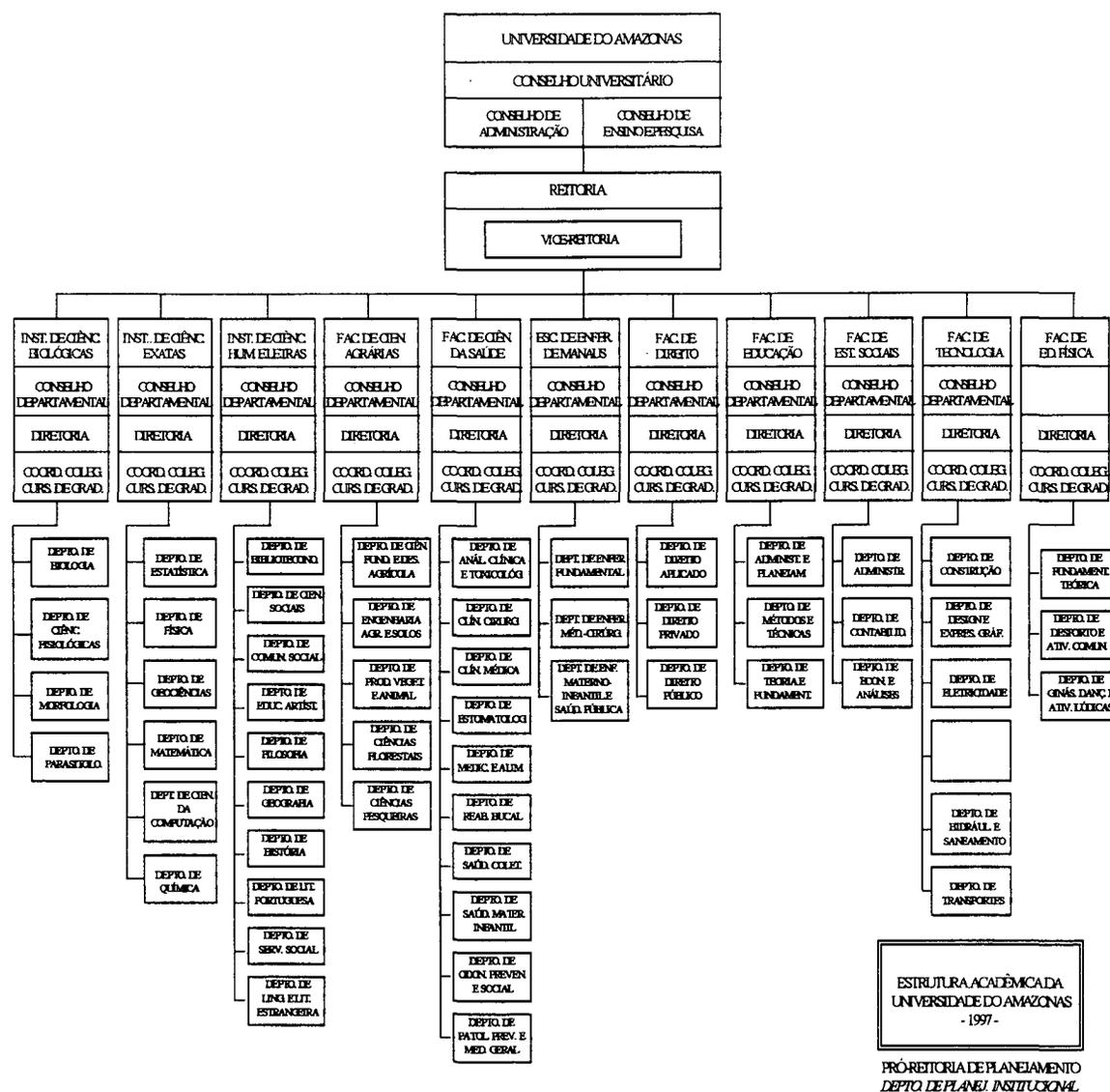
Figura 4. Organograma da UA - Órgãos da Administração Superior e Suplementares



ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA
UNIVERSIDADE DO AMAZONAS
- 1997 -

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO
DEPTO. DE PLANJ. INSTITUCIONAL

Figura 5. Organograma da UA - Órgãos das Unidades Acadêmicas



Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento/UA

4.1.1. Caracterização dos Servidores da UA / Manaus

Neste item, interpreta-se os dados constantes na primeira parte do questionário, os quais são básicos para a caracterização dos servidores. As variáveis consideradas foram: idade, sexo, estado civil, escolaridade, natureza da atividade, tempo de serviço e naturalidade.

4.1.1.1. Idade

A Tabela 01, apresenta a distribuição da frequência da variável idade dos servidores pesquisados.

Tabela 01. Distribuição de Servidores da UA na categoria Idade

Classe de Idade (anos)	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Menos de 25	6	4,3
25 —I 30	15	10,6
30 —I 35	17	12,1
35 —I 40	31	22,0
40 —I 45	37	26,2
45 —I 50	24	17,0
50 —I 55	08	5,7
55 —I 60	03	2,1
Total	141	100

Fonte: Questionários respondidos

Os servidores da UA pesquisados podem ser considerados de meia idade. Isto por que, no intervalo entre 30 a 50 anos está a maior concentração. O número de servidores neste

intervalo é de 124 (cento e vinte quatro), representando um total de 87,9% (oitenta e sete ponto nove por cento) da amostra.

O número de servidores acima de 55 (cinquenta e cinco) anos é baixo, representado pelo índice de 2,1% (dois ponto um por cento), enquanto que os servidores com 30 (trinta) anos para menos representam 14,9% (quatorze ponto nove por cento) da amostra.

Os servidores com mais de 35 a 45 anos representam um total de 48,2% (quarenta e oito ponto dois por cento). Deste montante, 26,2% (vinte e seis ponto dois por cento) compreende os empregados entre 40 (quarenta) e 45 (quarenta e cinco) anos.

A baixa concentração de servidores na faixa de idade até 30 anos, pode ser explicada pela política de contenção de gastos públicos desenvolvida pelo Governo Federal nos últimos anos, impedindo a contratação de novos servidores.

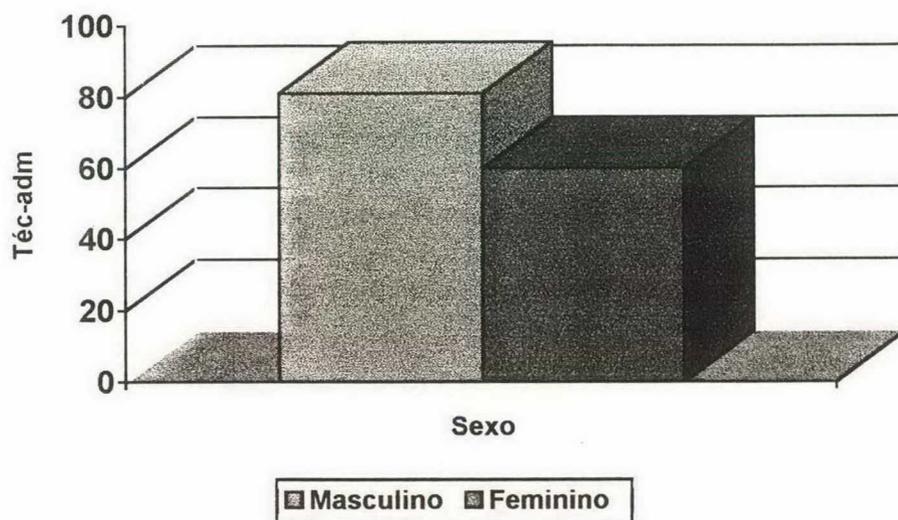
4.1.1.2. Sexo

Na Tabela 02, é apresentada a distribuição da frequência da variável sexo dos servidores pesquisados.

Tabela 02. Técnico – Administrativos pesquisados segundo o Sexo

Sexo	Nível			Frequência	
	NA	NI	NS	Absoluta	Relativa
Masculino	20	51	10	81	57,4
Feminino	9	33	18	60	42,6
Total	29	84	28	141	100

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 01. Técnico Administrativos segundo Sexo

Os índices apresentados na Tabela 02 e visualizados no Gráfico 01, evidenciam que, no geral, não há uma concentração acentuada de servidores de um mesmo sexo, muito embora, haja pequena predominância do sexo masculino. Os servidores do sexo masculino, em sua maioria, estão desenvolvendo suas atividades nos níveis de Apoio e Intermediário. Por outro lado, os servidores de sexo feminino estão concentrados no nível superior.

A diferença na frequência relativa indica um total de 14,8% (quatorze ponto oito por cento) a mais de homens. Essa diferença pode ser explicada pelo fato de algumas atividades nos níveis de apoio e intermediário serem desenvolvidas quase que exclusivamente por homens.

4.1.1.3. Estado Civil

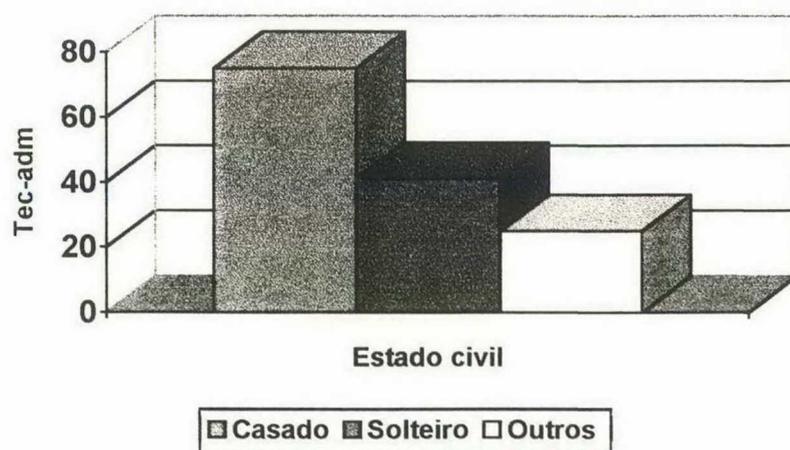
Na Tabela 03 apresenta-se a distribuição da variável estado civil dos servidores pesquisados.

Tabela 03. Técnico-Administrativos pesquisados segundo o Estado Civil

Estado Civil	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Casado	75	53,2
Solteiro	41	29,1
Outros	25	17,7
Total	141	100

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 02. Técnico-Administrativos segundo o estado civil



Pode ser observado na Tabela 03 e visualizado na Gráfico 02, que o total de servidores solteiros é representado por 29,1% (vinte e nove ponto um por cento). A grande maioria dos servidores pesquisados são casados, representando um índice de 53,2% (cinquenta e três ponto dois por cento). Como esses servidores, em sua maioria, cumprem uma jornada de 40 horas semanais de trabalho, supõe-se que esses servidores possam ter como única fonte de renda a Universidade do Amazonas para custear seus gastos e as de seus familiares.

4.1.1.4. Escolaridade

Na Tabela 04, apresenta-se a distribuição da frequência correspondente à variável escolaridade dos servidores.

Tabela 04. Técnico-Administrativos pesquisados segundo a escolaridade

Escolaridade	Nível			Frequência	
	NA	NI	NS	Absoluta	Relativa
1º Grau Incompleto	5	4	-	9	6,4
1º Grau Completo	6	4	-	10	7,1
2º Grau Incompleto	3	2	-	5	3,6
2º Grau Completo	13	35	-	48	34,0
Superior Incompleto	2	14	-	16	11,4
Superior Completo	-	14	12	26	18,4
Especializado	-	11	15	26	18,4
Mestre	-	-	1	1	0,7
Total	29	84	28	141	100

Fonte: Questionários respondidos

Verifica-se na Tabela 04, que 6,4% (seis ponto quatro por cento) dos servidores pesquisados possuem primeiro grau incompleto. A maioria desses servidores estão desenvolvendo suas atividades a nível de apoio. Apenas uma pequena parte destes desenvolvem suas atividades a nível intermediário.

O total de servidores com escolaridade de primeiro grau completo é de 10 (dez) servidores, o que representa um índice de 7,1% (sete ponto um por cento), que também estão desenvolvendo suas atividades a nível de apoio e intermediário.

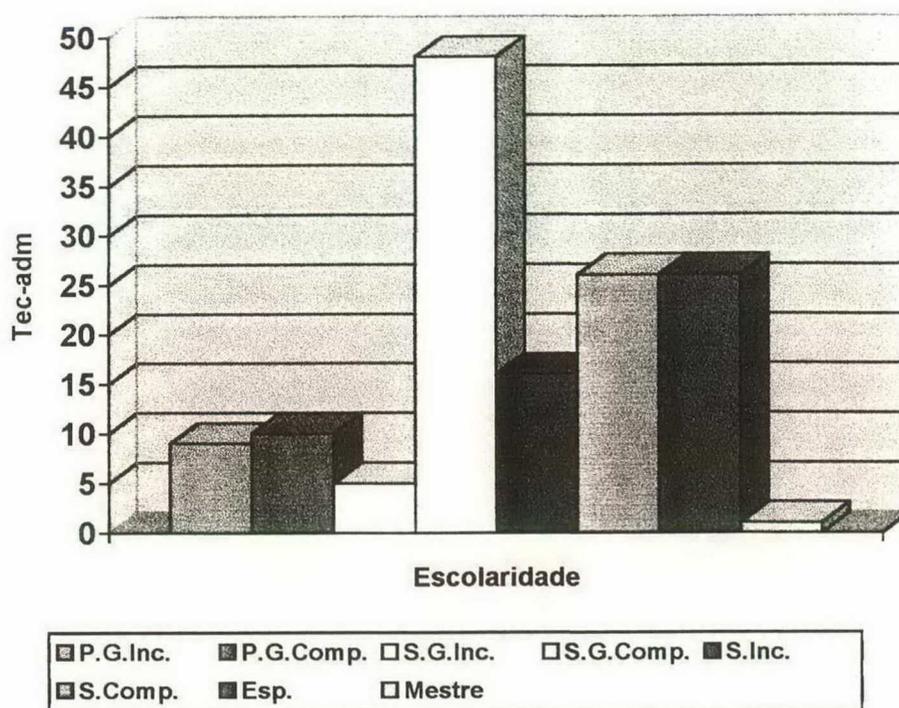
Os servidores com escolaridade de segundo grau completo representa um total de 48 (quarenta e oito) servidores, com uma frequência relativa de 34% (trinta e quatro por cento). Observa-se que os servidores com essa escolaridade estão desenvolvendo suas atividades principalmente no nível intermediário.

Os servidores com escolaridade superior completa somam um total de 53 (cinquenta e três) servidores pesquisados. Este valor representa uma frequência relativa de 37,6% (trinta e sete ponto seis por cento) dos servidores pesquisados. Vale ressaltar que, desse total, 25 (vinte e cinco) servidores são do nível intermediário, ou seja, 17,7% (dezessete ponto sete por cento) são servidores com escolaridade superior. Alguns destes possuem pós-graduação a nível de especialização e estão desenvolvendo suas atividades no nível intermediário.

Com pós-graduação observa-se um total de 27 (vinte e sete) servidores, o que representa um percentual de 19,1% (dezenove ponto um por cento). Destes, 11 (onze) são servidores que desempenham suas atividades no nível intermediário e 15 (quinze) estão no nível superior. O nível superior, que exige a formação de 3º grau completa, representa um total de 28 (vinte e oito) servidores, o que equivale a uma frequência relativa de 19,9% (dezenove ponto nove por cento) dos servidores pesquisados. Deste montante, 15 (quinze) já fizeram pós-graduação a nível de especialização e apenas 1 (um) a nível de mestrado.

O Gráfico 03, permite destacar a distribuição dos servidores segundo a escolaridade.

Gráfico 03. Técnico-Administrativos segundo a escolaridade



4.1.1.5. Nível do Cargo

Na Tabela 05 apresenta-se a distribuição da frequência da variável categoria funcional dos servidores pesquisados.

Tabela 05. Técnico-Administrativos segundo o nível do cargo

Nível do Cargo	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Apoio	29	20,6
Intermediário	84	59,5
Superior	28	19,9
Total	141	100

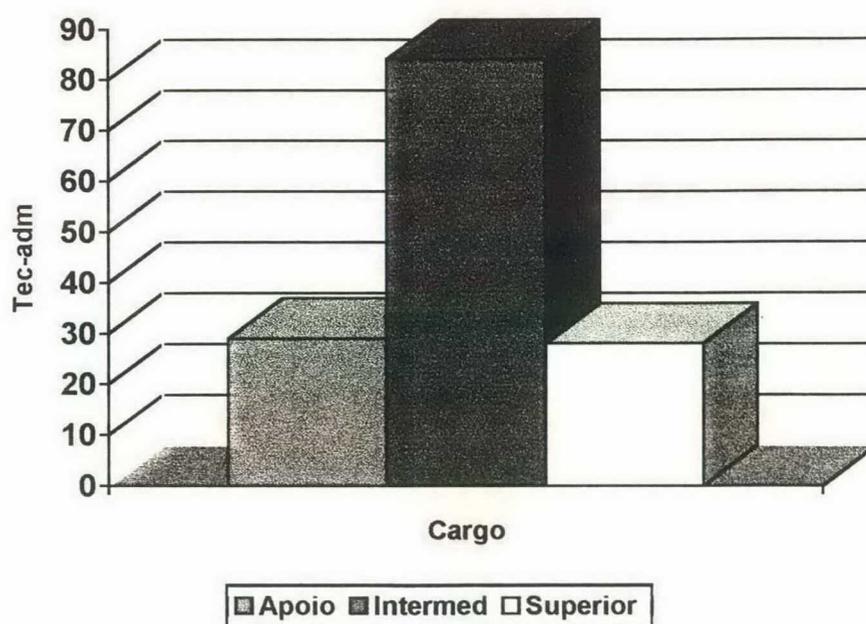
Fonte: Questionários respondidos

Na Tabela 05, permite constatar um total de 84 (oitenta e quatro) dos servidores pesquisados são pertencentes ao nível intermediário. Este montante, equivale a uma frequência

relativa de 59,5% (cinquenta e nove ponto cinco por cento) dos servidores pesquisados na Universidade do Amazonas. Já os níveis de apoio e superior possuem totais de 29 (vinte e nove) e 28 (vinte e oito) servidores pesquisados, os quais representam 20,6 % (vinte ponto seis por cento) e 19,9% (dezenove ponto nove por cento) respectivamente.

O Gráfico 04, permite destacar, em termos visuais, a distribuição dos servidores pesquisados segundo o nível do cargo que ocupam.

Gráfico 04. Técnico-Administrativo segundo o nível do cargo



4.1.1.6. Natureza da Atividade

Na Tabela 06 e no Gráfico 05 é apresentada a distribuição da frequência da variável natureza da atividade dos servidores pesquisados.

Tabela 06. Técnico-Administrativos segundo a natureza da atividade

Atividade	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Administrativo/Gerencial	69	48,9
Técnico/ Operacional	72	51,1
Total	168	100

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 05. Técnico-Administrativos segundo a natureza da atividade

Verifica-se, na Tabela 06 e no Gráfico 05, que o número de servidores respondentes para esta pesquisa estão envolvidos, em sua maioria, com a atividade técnica ou operacional. Este total de 72 (setenta e dois) funcionários representa uma percentagem de 51,1% (cinquenta e um ponto um por cento) do total geral. Na área administrativa estão envolvidos

outros 69 (sessenta e nove) servidores, ou seja, uma percentagem de 48,9% (quarenta e oito ponto nove por cento) do total pesquisado.

Como pode ser observado, esta pequena diferença percentual a favor da atividade técnica operacional, de 2,2% (dois ponto dois por cento) de servidores, não se mostra significativa.

4.1.1.7. Tempo de Serviço

Na Tabela 07, apresenta-se a frequência relativa ao tempo de serviço dos servidores pesquisados.

Tabela 07. Técnico-Administrativos pesquisados segundo o tempo de serviço

Tempo de Serviço	Frequência	
	Absoluta	Relativa
0 —I 10	19	13,5
10 —I 15	30	21,3
15 —I 20	20	14,2
20 —I 25	29	20,5
Mais de 25	43	30,5
Total	141	100

Fonte: Questionários respondidos

Observa-se na Tabela 07, os servidores com até 10 (dez) anos de serviço representam 13,5% (treze ponto cinco por cento) do total geral. Este valor de 19 (dezenove) servidores é a menor frequência relativa encontrado. Isto pode ser explicado, talvez, pela falta de

contratação de novos funcionários. Por outro lado, representa certo desafio para o Departamento de Recursos Humanos, no sentido de que raramente os funcionários recém-contratados são capazes de desenvolverem satisfatoriamente os deveres e procedimentos dos seus cargos.

O total de servidores com mais de 10 (dez) a 20 (vinte) anos de serviço na UA é de 30 (trinta) dos pesquisados. Este número representa uma frequência relativa de 35,5% (trinta e cinco ponto cinco por cento) do total geral dos funcionários pesquisados.

Os servidores com mais de 20 (vinte) anos de serviço totalizam 72 (setenta e dois), o que equivale a 51% (cinquenta e um por cento) dos funcionários pesquisados. Este resultado pode significar que muitos desses servidores estejam próximos de adquirirem a aposentadoria. Levando-se em conta essa possibilidade, poderá ocorrer nos próximos anos a perda de servidores com maior experiência. Isto implicará, por outro lado, na necessidade de maiores investimentos da UA para capacitar os novos contratados.

4.1.1.8. Naturalidade

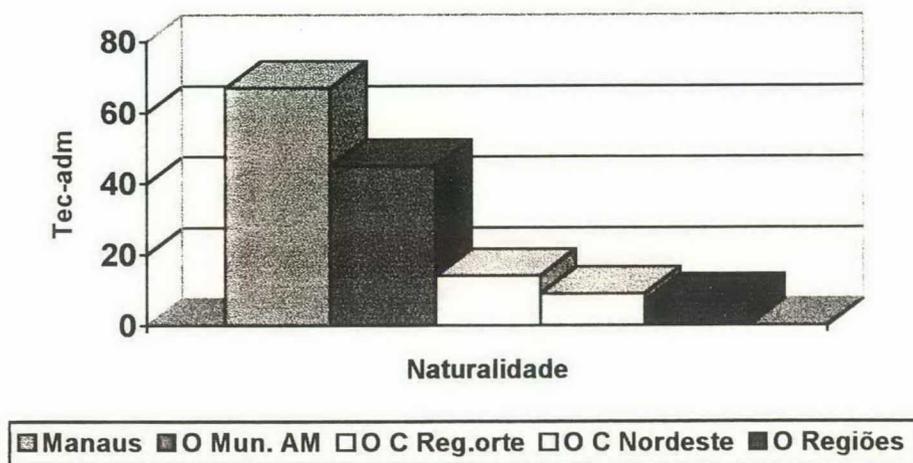
Na Tabela 08 e Gráfico 06, apresenta-se a distribuição percentual dos servidores pesquisados quanto à variável naturalidade.

Observando-se a referida tabela, constata-se que os servidores da Universidade do Amazonas – Campus Manaus, em sua maioria, são Manauaras, ou seja, um total de 47,5% (quarenta e sete ponto cinco por cento) dos funcionários pesquisados. Os servidores nascidos em outros municípios do Amazonas representam apenas 31,9% (trinta e um ponto nove por cento). Isto demonstra que há poucos servidores técnico-administrativos nascidos em outras regiões do Brasil trabalhando na UA.

Tabela 08. Servidores pesquisados na categoria naturalidade

Naturalidade	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Manaus	67	47,5
Outros Mun. Amazonas	45	31,9
Outras Cidades Norte	14	9,9
Outras Cidades Nordeste	8	5,7
Outras Regiões	7	5,0
Total	141	100

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 06. Técnico-Administrativos segundo a naturalidade

São Amazonenses 79,4% (setenta e nove ponto quatro por cento), dos servidores pesquisados da UA, ou seja, as atividades-meio, da referida universidade, são essencialmente desenvolvidas pelos servidores técnico-administrativos nascidos no estado do Amazonas.

4.2. Perfil dos Servidores Pesquisados da UA - Manaus, segundo a percepção dos fatores de Satisfação e Insatisfação no trabalho.

Este item refere-se à apresentação e análise dos dados envolvendo a segunda parte do questionário. Esta segunda etapa é composta de afirmações sobre o cotidiano do servidores no trabalho. O objetivo aqui é identificar os fatores de satisfação ou insatisfação no trabalho na percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Amazonas-Manaus pertencentes às categorias funcionais de nível de apoio, intermediário e superior.

Os Gráficos 07, 08, 09 e 10, apresentados a seguir, indicam as tendências das médias para as respostas dadas (pontos na escala assinalados no questionário), para cada uma das 42 (quarenta e duas) afirmações formuladas para medir os 12 fatores de satisfação/insatisfação no trabalho, quais sejam:

F1 - Trabalho em si (afirmações 10,15,19 e 28 do questionário);

F2 - Responsabilidade (afirmações 24,26 e 42);

F3 - Progresso e Realização (afirmações 9,14,16,40,45 e 50);

F4 - Reconhecimento (afirmações 11,13,23, e 29);

F5 - Estima (afirmações 12,18 e 35);

F6 - Equidade (afirmações 20 e 34);

F7 - Relações Interpessoais (afirmações 25,27,33,37,38 e 47);

F8 - Supervisão (afirmações 31 e 36);

F9 - Política e Administração Organizacional (afirmações 32,43,46,48 e 49);

F10 - Condições Físicas no Trabalho (afirmações 17 e 21);

F11 - Segurança no Emprego (afirmações 39, 41 e 44);

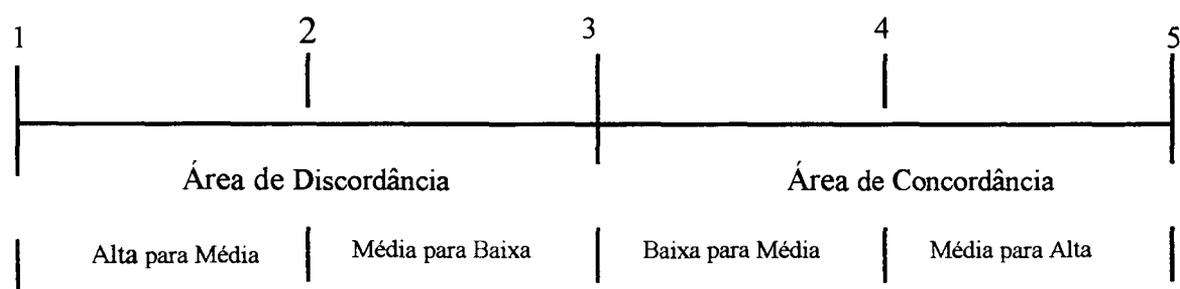
F12 - Remuneração (afirmações 22 e 30).

A análise das afirmações, correspondentes às variáveis em estudo, ocorreu através da verificação das áreas onde estão inseridas as médias das respostas dadas pelos servidores pesquisados da UA dos níveis de Apoio (NA), Intermediário (NI), Superior (NS). Estas médias foram utilizadas para proceder um estudo comparativo sobre os fatores que estão influenciando na satisfação ou insatisfação dos servidores no trabalho por eles desenvolvido.

As respostas dos servidores foram situadas dentro de uma escala que vai da discordância à concordância. A localização dos pontos médios, situados na área de discordância, vai do ponto 1 (um) ao ponto 2 (dois) da escala. Isto indica discordância de alta para média. Do ponto 2 (dois) ao ponto 3 (três) indica uma discordância de média para baixa. Na área da concordância, as afirmações, cujos ponto médios situam-se do ponto 3 (três) ao ponto 4 (quatro) da escala indicam uma concordância baixa para média. Do ponto 4 (quatro) ao ponto 5 (cinco) indica uma concordância média para alta. Assim, a área de concordância representa uma favorabilidade em relação à afirmação, enquanto a área de discordância representa uma desfavorabilidade.

Na Figura 06 apresenta-se a interpretação da escala para a análise das médias das respostas.

Figura 6. Interpretação das respostas através da escala tipo Likert



4.2.1. Fatores de Satisfação ou Insatisfação na percepção dos servidores técnico-administrativos do nível de Apoio.

No presente tópico, apresenta-se e interpreta-se os fatores motivacionais que estão influenciando na satisfação/insatisfação no trabalho, na percepção dos servidores de nível de apoio.

Tabela 09. Médias das respostas do nível de Apoio

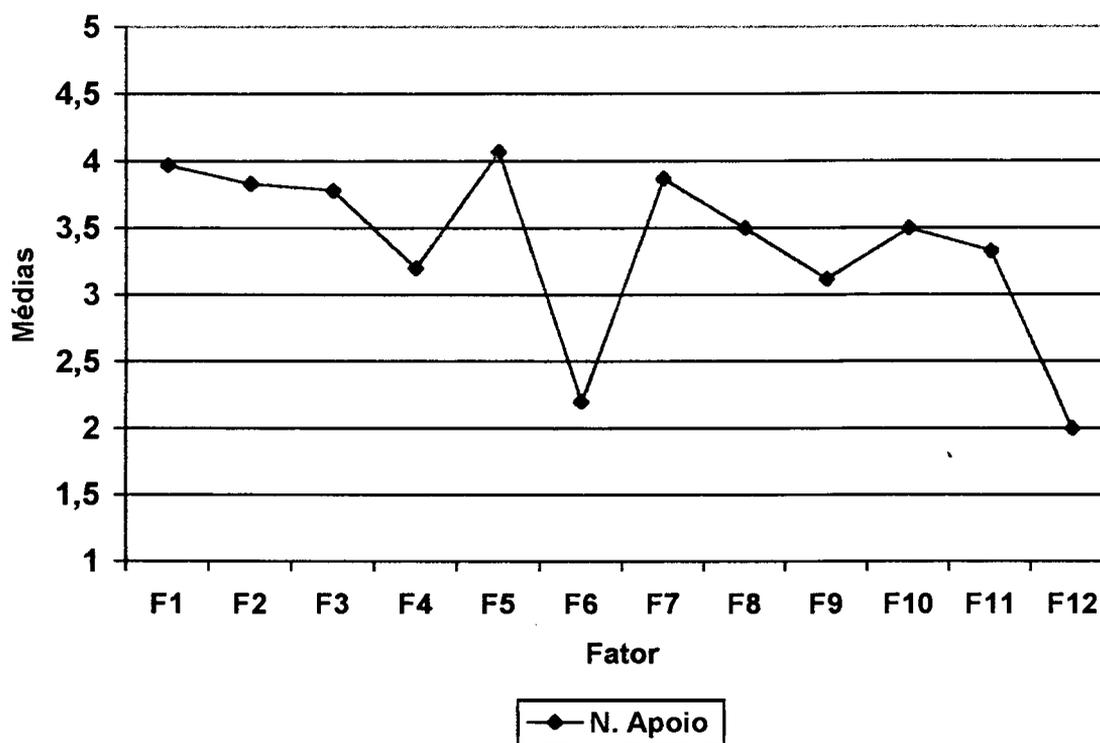
FATOR	MÉDIAS
F1 – Trabalho em si	3,97
F2 – Responsabilidade	3,83
F3 – Progresso e Realização	3,78
F4 – Reconhecimento	3,20
F5 – Estima	4,07
F6 – Equidade	2,20
F7 – Relações Interpessoais	3,87
F8 – Supervisão	3,50
F9 – Política e Administração	3,12
F10 – Condições Físicas	3,50
F11 – Segurança	3,33
F12 – Remuneração	2,00

Fonte: Questionários Respondidos

Na Tabela 09 permite apresentar as médias das respostas dadas pelos servidores técnico-administrativos de nível de apoio, onde pode-se constatar que as médias para a maioria

dos fatores estão acima de 3 (três). Isto pode ser interpretado como sendo favoráveis ou concordantes para a maioria dos fatores pesquisados.

Gráfico 07. Médias do nível de Apoio



No Gráfico 07, analisando-se as médias das respostas dadas pelos servidores, constata-se que há concordância para a maioria dos fatores pesquisados, o que representa 83,3% (oitenta e três ponto três por cento) de favorabilidade. A concordância de baixa para média está expressa, do maior para o menor:

- Trabalho em si;
- Relações Interpessoais;
- Responsabilidade;
- Progresso e Realização;

- Supervisão / Condições Físicas no trabalho;
- Segurança;
- Reconhecimento; e
- Política e Administração.

O fator *Estima* foi percebido com concordância de média para alta, o que significa um grau maior de satisfação com esse fator entre os servidores de nível de apoio.

Na área de discordância apenas 2 (dois) fatores foram percebidos como desfavoráveis, o que representa 16,7% (dezesseis ponto sete por cento) dos fatores pesquisados. O fator que foi percebido com discordância de baixa para média está relacionado ao fator *Equidade*. O fator que representa uma discordância de média para alta se relaciona ao fator *Remuneração*.

Os servidores de nível de apoio percebem os fatores motivacionais responsáveis pela satisfação com uma favorabilidade baixa. No entanto, o fator *Estima* é que se mostra com média mais elevada, o que leva-se a afirmar que os servidores, deste nível, estão relativamente satisfeitos por pertencerem ao quadro de servidores da UA. Essa atitude pode representar um sentimento de confiança e capacidade, enquanto o inverso poderia causar depressão, complexos e sentimentos de inferioridade.

Quanto aos fatores que são responsáveis pela insatisfação, o mais alto é o da *Remuneração*, seguido pelo da *Equidade*, segundo os servidores de nível de apoio. Estes fatores por pertencerem ao grupo dos fatores higiênicos, possuem poderes motivacionais efêmeros. Herzberg (apud Coradi, 1985) adverte que os fatores higiênicos não garantem e nem levam a maiores níveis de satisfação dos trabalhadores, mesmo que se melhorados, estes fatores não garantirão, necessariamente, níveis mais elevados de satisfação.

4.2.2. Fatores de Satisfação e Insatisfação na percepção dos servidores técnico-administrativos do nível Intermediário.

Na Tabela 10 apresenta-se os fatores motivacionais que estão influenciando na satisfação ou insatisfação no trabalho, na percepção dos servidores técnico-administrativos do nível Intermediário.

Tabela 10. Médias das respostas do nível Intermediário

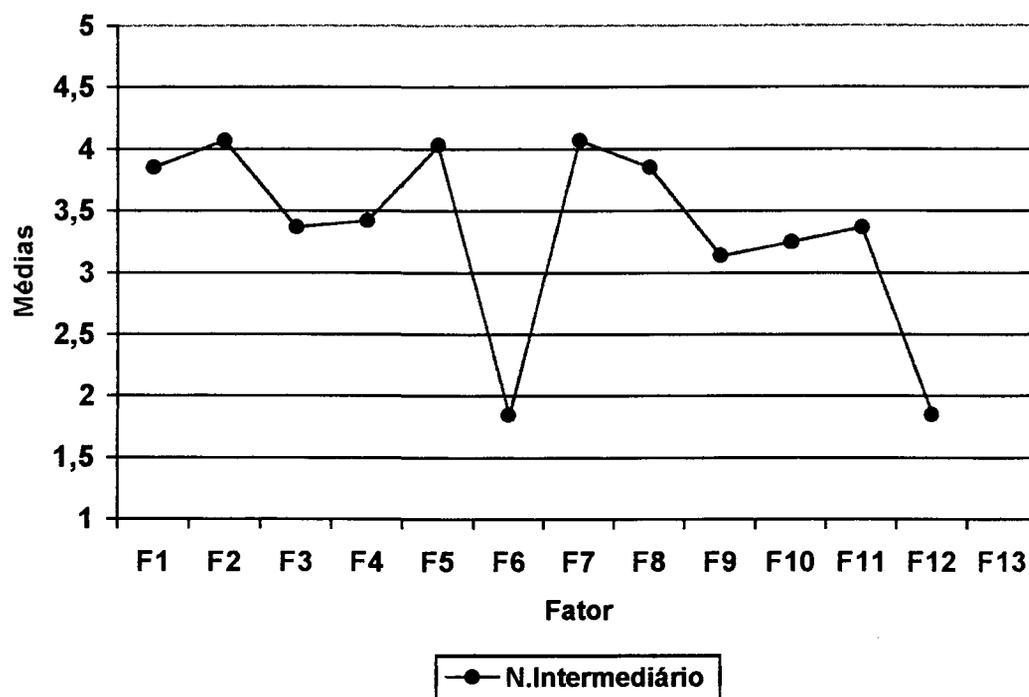
FATOR	MÉDIAS
F1 – Trabalho em si	3,85
F2 – Responsabilidade	4,07
F3 – Progresso e Realização	3,37
F4 – Reconhecimento	3,42
F5 – Estima	4,03
F6 – Equidade	1,85
F7 – Relações Interpessoais	4,07
F8 – Supervisão	3,85
F9 – Política e Administração	3,14
F10 – Condições Físicas	3,25
F11 – Segurança	3,37
F12 – Remuneração	1,85

Fonte: Questionários Respondidos

Na Tabela 10, verifica-se que as médias das respostas dadas pelos servidores técnico-administrativos do nível intermediário, quanto aos fatores pesquisados, em sua maioria, estão

com média acima de 3 (três). Esse resultado pode ser interpretado como favorável ou concordante para 10 (dez) dos 12 (doze) fatores averiguados.

Gráfico 08. Médias do nível Intermediário



No Gráfico 08, visualiza-se as médias das respostas dadas pelos servidores de nível intermediário, onde pode-se observar que há concordância para a maioria dos fatores pesquisados, o que representa 83,3% (oitenta e três pontos três por cento) de favorabilidade pelos pesquisados. Para os servidores de nível intermediário os fatores que representam uma concordância de baixa para média são, em ordem decrescente:

- Trabalho em si / Supervisão;
- Reconhecimento;
- Progresso e Realização / Segurança;
- Condições Físicas

- Política e Administração.

Os fatores que foram percebidos na área de concordância de média para alta, que representa o grau mais alto de satisfação entre os servidores técnico-administrativos do nível intermediário, são do maior para o menor:

- Responsabilidade;
- Relações Interpessoais; e
- Estima.

A área de discordância de alta para média relaciona-se aos fatores: *Equidade* e *Remuneração*. Infere-se pelo resultado, que os servidores técnico-administrativos do nível intermediário estão altamente insatisfeitos quanto a sua remuneração e a justiça desta. Este resultado vem ao encontro da teoria da Equidade, a qual aponta que a satisfação e insatisfação dos empregados dependem da avaliação que estes fazem quanto à justiça das recompensas, que são atribuídas com maior significância à remuneração recebida

Vale ressaltar que a percepção desses 2 (dois) fatores estão na área mais elevada de discordância, o que leva a afirmar que os servidores do nível intermediário percebem maior insatisfação que seus colegas de nível de apoio. Uma vez que estes, perceberam os mesmos fatores numa área de menor insatisfação, conforme o Gráfico 07, item 4.2.1. Estes dados vem ao encontro da afirmação de Kosen (1995, p.88), no tocante a percepção dos servidores com baixa escolaridade, os quais parecem indicar “que quanto mais baixo a escolaridade dos servidores mais satisfatória é a sua percepção sobre o trabalho”.

4.2.3. Fatores de Satisfação e Insatisfação na percepção dos servidores técnico-administrativos do nível Superior

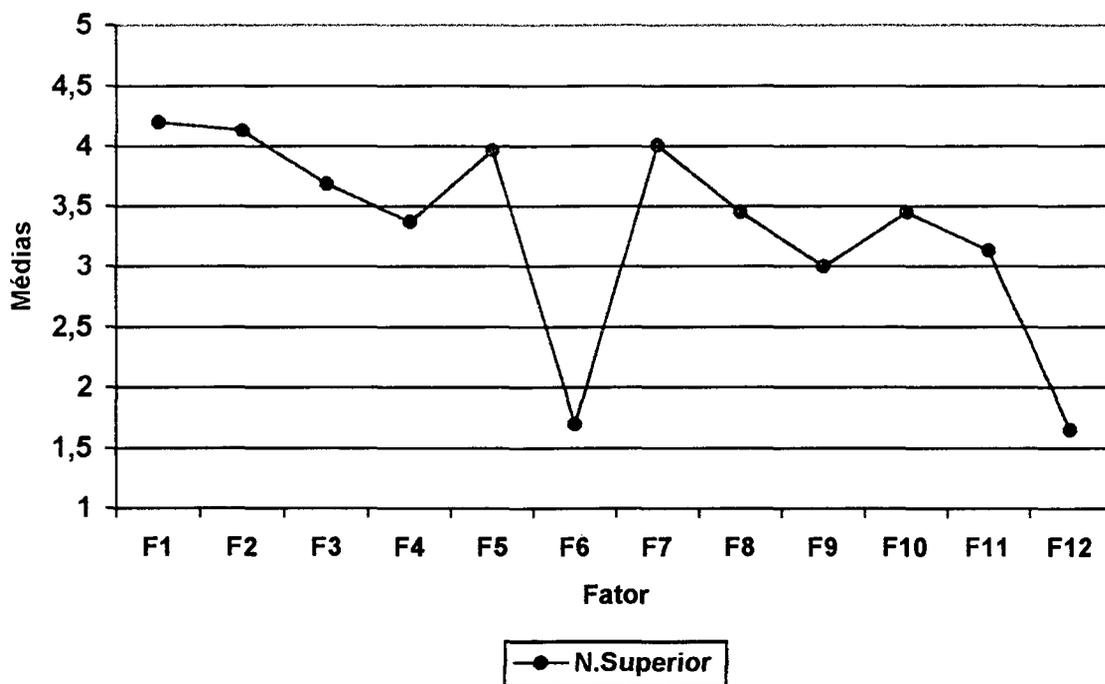
Na Tabela 11 apresenta-se e analisa-se os fatores motivacionais que estão determinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, na visão dos servidores técnico-administrativos de nível superior.

Tabela 11. Médias das respostas do nível Superior

FATOR	MÉDIAS
F1 – Trabalho em si	4,20
F2 – Responsabilidade	4,13
F3 – Progresso e Realização	3,68
F4 – Reconhecimento	3,37
F5 – Estima	3,97
F6 – Equidade	1,70
F7 – Relações Interpessoais	4,01
F8 – Supervisão	3,45
F9 – Política e Administração	3,00
F10 – Condições Físicas	3,45
F11 – Segurança	3,13
F12 – Remuneração	1,65

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 09. Médias do nível Superior



Na Tabela 11 e no Gráfico 09, onde estão expostas as médias das respostas dadas pelos servidores de nível superior, constata-se concordância de baixa para média com referência aos fatores que são expostos da maior para menor:

- Estima;
- Progresso e Realização;
- Supervisão / Condições Físicas;
- Reconhecimento;
- Segurança;
- Política e Administração.

Na área onde há concordância de média para alta se destacam os fatores *Trabalho em Si*, *Responsabilidade* e *Relações Interpessoais*. A partir dessa constatação, pode-se afirmar que os servidores de nível superior estão satisfeitos com o trabalho que realizam na instituição, porque estes lhes oferecem oportunidade de realização. Isto pode ser derivado do fato destes servidores fazerem bom uso das suas habilidades, assim como, são vistos como responsáveis pelas suas tarefas.

Os fatores que são percebidos com insatisfação estão na área de discordância de alta para média e se referem aos fatores, da maior para a menor: Remuneração; Eqüidade.

Estes fatores são percebidos com insatisfação nos três níveis analisados, muito embora, no nível superior o fator Remuneração se mostra com grau maior de discordância, ou seja, os servidores de nível superior estão bem mais insatisfeitos com o que percebem em termos salariais.

Esta percepção dos servidores de nível superior vem de encontro a alguns teóricos quanto a satisfação em função do nível cultural. Como ensina Hampton (1992, p.61), “estudos indicam que empregados com ‘desvantagem cultural’ podem sentir insatisfação mais intensa nas necessidades de nível mais baixo, ao passo que, empregados com ‘vantagem cultural’ procuram a satisfação nas necessidades mais elevadas ...”.

4.2.4. Discordância ou Discrepância dos Fatores de Satisfação ou Insatisfação entre os níveis de Apoio, Intermediário e Superior.

Neste tópico apresenta-se as concordâncias e/ou discrepâncias dos fatores motivacionais que estão interferindo na satisfação ou insatisfação entre os servidores técnico-administrativos da Universidade do Amazonas - Manaus dos níveis de apoio, intermediário e superior.

A Tabela 12 e o Gráfico 10 demonstram as médias das respostas fornecidas pelos servidores técnico-administrativos dos três níveis, que participaram desta pesquisa, na identificação dos fatores motivacionais determinantes da satisfação/insatisfação no trabalho.

Tabela 12. Médias por Níveis do Cargo

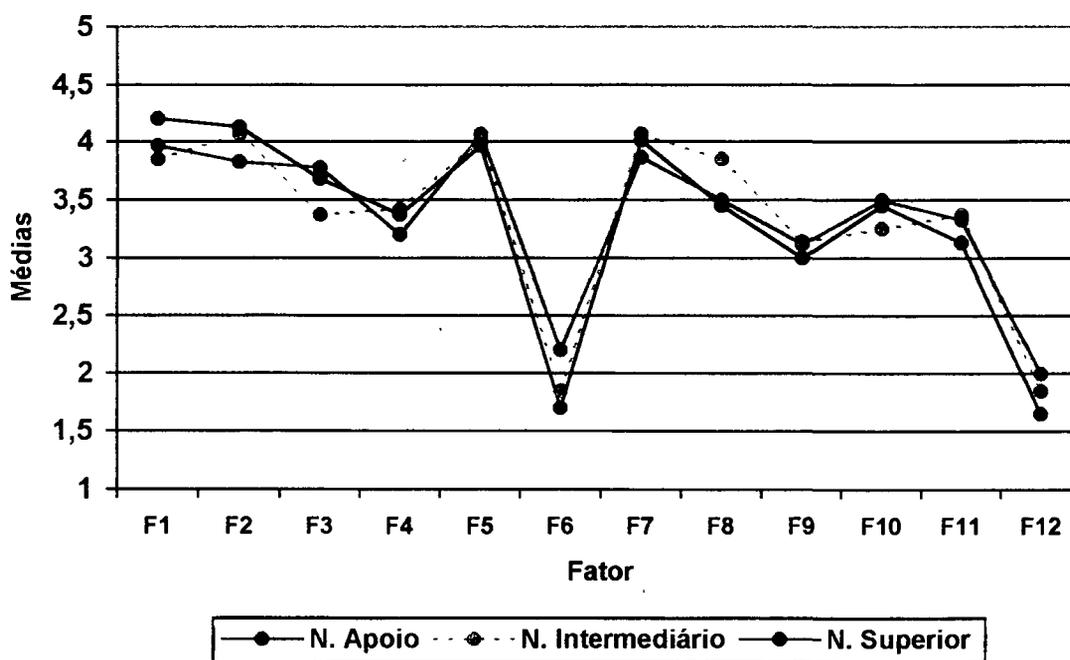
FATORES	NÍVEL DO CARGO		
	NA	NI	NS
F1 – Trabalho em si	3,97	3,85	4,20
F2 – Responsabilidade	3,83	4,07	4,13
F3 – Progresso e Realização	3,78	3,37	3,68
F4 – Reconhecimento	3,20	3,42	3,37
F5 – Estima	4,07	4,03	3,97
F6 – Equidade	2,20	1,85	1,70
F7 – Relações Interpessoais	3,87	4,07	4,01
F8 – Supervisão	3,50	3,85	3,45
F9 – Política e Administração	3,12	3,14	3,00
F10 – Condições Físicas	3,50	3,25	3,45
F11 – Segurança	3,33	3,37	3,13
F12 – Remuneração	2,00	1,85	1,65

Fonte: Pesquisa

Comparando-se os resultados obtidos, a partir da percepção dos servidores da UA sobre a satisfação/insatisfação no trabalho na UA, pode-se verificar algumas semelhanças e outras diferenças, conforme exposto na Tabela 12.

No Gráfico 10, podem ser visualizadas as médias das respostas fornecidas pelos servidores dos três níveis, a respeito dos fatores de satisfação ou insatisfação no trabalho. Como pode ser observado, há uma tendência de similaridade para a maioria das respostas dadas, as quais possuem valores próximo, ou seja, os servidores, de modo geral, possuem percepções idênticas para a maioria dos fatores pesquisados. Muito embora, haja tendência para concordância das respostas dadas pelos pesquisados, far-se-á algumas considerações a respeito dos fatores pesquisados.

Gráfico 10. Médias dos níveis do cargo



4.2.4.1. Trabalho em Si

A Tabela 12 e o Gráfico 10, que tratam do perfil dos servidores selecionados, mostra que o referido fator está na área de concordância, de baixa para média, estando este relacionado a percepção dos servidores de nível de apoio e intermediário. Para os servidores de nível superior, o fator *trabalho em si* foi percebido com maior satisfação, isto porque, as

médias das respostas estão na faixa de média para alta concordância. Este resultado vem ao encontro do estudo de Hampton (1992) que empregados com vantagem cultural procuram a satisfação nas necessidades mais elevadas no trabalho.

4.2.4.2. Responsabilidade

Com referência ao fator *responsabilidade*, verifica-se que as médias das respostas de concordância de baixa para média foram percebidas pelos servidores técnico-administrativos do nível da apoio. Este fator foi percebido na faixa de média para alta concordância para os níveis intermediário e superior. De acordo com esse resultado, pode-se afirmar que os servidores de nível intermediário e superior possuem razoável liberdade para escolher a forma mais adequada de executar suas tarefas e resolver problemas no tocante às suas tarefas.

4.2.4.3. Progresso e Realização

Pela análise da Tabela 12 e no Gráfico 10, o fator *progresso e realização* demonstra uma similaridade muito próxima entre as médias das respostas fornecidas pelos servidores pesquisados, ou seja, há concordância de baixa para média, entre os três níveis de servidores. Com esse resultado, pode-se afirmar que os servidores técnico-administrativo da UA, estão com baixa satisfação quanto a oportunidade de realização e que os seus potenciais não estão sendo devidamente aproveitados.

4.2.4.4. Reconhecimento

No Gráfico 10 e Tabela 12, pode-se observar que o fator *reconhecimento* se apresenta para os três níveis de servidores pesquisados na área de concordância baixa para média, o que representa uma baixa satisfação. As médias das respostas atribuídas ao fator *reconhecimento* vêm ao encontro de alguns trabalhos teóricos já produzidos. Como ensina Zacarelli (1987),

que a desmotivação dos servidores técnico-administrativos está justamente pela carência de manifestação de aprovação em relação às suas atribuições, assim como a estima está diretamente relacionada com a utilidade para a sociedade;

4.2.4.5. Estima

O fator *estima* apresenta-se com bastante equilíbrio entre as respostas apresentadas pelos servidores técnico-administrativos dos três níveis. As respostas dadas pelos servidores estão na faixa de média para alta concordância para o nível de apoio (4,07) e para o nível intermediário com (4,03). O nível superior apresenta uma média das respostas de baixa para média concordância (3,97). De acordo com esses resultados pode-se afirmar que os servidores de nível de apoio e intermediário estão com grau maior de satisfação que seus colegas de nível superior. No geral, os servidores técnico-administrativos, da UA, estão relativamente satisfeitos com o trabalho que realizam e reconhecem que são prestigiados pelos conhecidos, além disso percebem que estão sendo úteis à sociedade. Segundo Coradi (1985), o sentimento de estima pode tornar os trabalhadores fortes, confiantes e capazes. Pelo contrário, a não satisfação poderá deixá-los deprimidos, complexados desprezíveis e minúsculos, por acreditarem que suas contribuições não têm o menor valor.

4.2.4.6. Equidade

O fator *equidade* apresenta-se com bastante similaridade na percepção dos servidores de nível intermediário (1,85) e superior (1,70). Este resultado representa discordância de alta para média, ou seja, alta para média insatisfação. Observa-se, no entanto, que os servidores de nível de apoio apresentam-se com menor insatisfação. Isto deve-se ao fato que as médias das respostas encontram-se na área de média para baixa insatisfação (2,20), conforme pode ser observado na Tabela 12 e visualizado no Gráfico 04.

4.2.4.7. Relações Interpessoais

Como pode ser percebido na Tabela 12 e Gráfico 04, o fator *relações interpessoais* pode ser caracterizado com bastante similaridade entre as médias das respostas dadas pelos servidores técnico-administrativos dos três níveis pesquisados. Constatou-se que a percepção mais positiva é percebida entre os servidores de nível intermediário e superior, representando satisfação de média para alta.

Por outro lado, os servidores de nível de apoio perceberam o fator com baixa para média concordância. Este resultado pode ser interpretado como não insatisfação com referência ao fator *relações interpessoais*. Assim, na UA, segundo as respostas dos servidores, há um ambiente propício para boas relações entre empregados e chefes, as relações interpessoais ocorrem num clima de cordialidade e respeito. Segundo os servidores, é um bom lugar para se fazer boas amizades.

4.2.4.8. Supervisão

O fator supervisão se apresenta com grande equilíbrio para as respostas dos três níveis de servidores pesquisados. Como pode ser percebido na Tabela 12 e no Gráfico 10, as médias das respostas estão na área de baixa para média concordância. Com esse resultado, permite-se afirmar que não há insatisfação com referência ao referido fator para os servidores técnico-administrativos da Universidade do Amazonas.

4.2.4.9. Política e Administração Organizacional

As respostas com relação ao fator *política e administração da instituição*, fornecida pelos servidores pesquisados, demonstram que há concordância de baixa para média para os servidores de nível de apoio e intermediário. Isto representa uma não insatisfação. Para o nível superior, conforme as médias das respostas apresentadas na Tabela 12 e Gráfico 10, os

servidores de nível superior apresentam concordância de média para baixa discordância. Com esse resultado, pode-se dizer que os servidores de nível superior estão levemente insatisfeitos com a política e administração da UA.

4.2.4.10. Condições Físicas no Trabalho

Na Tabela 12 e no Gráfico 10, pode-se observar que o fator *condições físicas no trabalho*, apresenta similaridade muito próxima entre as médias das respostas na percepção dos servidores dos três níveis consultados. O referido fator foi percebido para os servidores de nível de apoio, intermediário e superior na faixa de concordância de baixa para média, ou seja, não há insatisfação com o fator *condições físicas* por parte destes, muito embora, o nível intermediário tenha sido percebido em grau menor;

4.2.4.11. Segurança no Emprego

Na Tabela 12 e no Gráfico 10, pode-se observar também que o fator *segurança* foi percebido, pelos servidores técnico-administrativos dos três níveis, da UA, com baixa para média satisfação. Isto por que as médias das respostas encontram-se na área de baixa para média concordância. Por se tratar de um fator de “higiene” causador de insatisfação e pelos resultados da pesquisa, pode-se afirmar, que os servidores dos três níveis dos cargos pesquisados não se encontram insatisfeitos com o fator *segurança*.

4.2.4.12. Remuneração

Como pode ser observado, ainda, na Tabela 12 e no Gráfico 10, o fator *remuneração* foi um dos fatores que mais mostrou concordância entre os três níveis de servidores pesquisados. O fator *remuneração* foi percebido na faixa de alta para média discordância, ou seja, alta para média insatisfação com o referido fator. A partir desta constatação, pode-se

afirmar que os servidores estão altamente insatisfeitos com a sua remuneração, principalmente para os servidores de nível superior.

Os servidores, de modo geral, percebem que os fatores *remuneração* e *equidade* são inadequados, esses fatores estão na área de discordância de alta para média. Como mostrado na Tabela 12 e no Gráfico 10, pode-se perceber que a maior insatisfação concentra-se nesses fatores. O que parece coerente com a realidade das universidades públicas brasileiras, que vêm passando por um longo período sem reajustes salariais e, como se não bastasse, vem sendo ameaçados constantemente de cortes ou reduções de verbas para o custeio de pessoal.

Na percepção dos servidores pesquisados da UA, estes fatores são desfavoráveis porque:

- a remuneração não é adequada com o nível de estudo e competência profissional;
- a remuneração não satisfaz se comparada com a remuneração praticada por outras instituições públicas;
- o salário não é compatível com o desempenho do esforço no trabalho;
- os benefícios e assistências não proporcionam aos servidores uma remuneração adequada para fazer frente às despesas familiares.

Vale ressaltar que o salário como fator motivacional proporciona satisfação momentânea. Herzberg (1975) tem demonstrado que o salário, quando é considerado adequado pelos funcionários, proporciona maior satisfação aos mesmos. Só que estes passam a gastar mais, criando, assim, novas necessidades e, na medida que se reduz o poder aquisitivo, aumenta o grau de insatisfação.

Outra razão que pode ter contribuído para a insatisfação, quanto ao fator *remuneração* é que a UA não possui um serviço sistematizado de assistência médica, odontológica e ambulatorial para assistir os servidores em caso de doença, invalidez ou morte.

A iniquidade percebida pelos servidores pesquisados tem estreita relação com o salário recebido. Stacy (apud Davis e Newstrom, 1992) afirma que os empregados tendem a julgar a justiça, comparando os *inputs* e contribuições relevantes no trabalho, com as recompensas que recebem. Os empregados comparam também, essa relação para com outras pessoas tomadas como parâmetro.

Os resultados, obtidos empiricamente, vêm reforçar o que alguns autores já advogaram. Hersey e Blanchard (1977), por exemplo, afirmam que com relação aos níveis básicos da motivação a preocupação está mais voltada para questões instrumentais e correntes como: a estabilidade do emprego, salário, condições físicas e supervisão. Nos níveis superiores, os profissionais concentram-se na busca de satisfazer questões substantivas como: habilidades, promoções, delegação, responsabilidade.

Como pode ser observado, os fatores *remuneração* e *equidade* apresentaram um maior grau de insatisfação. Estes fatores dependem, exclusivamente, de uma política a nível de Governo Federal, sendo pouco influenciada pelas instituições isoladamente. Essa situação torna um tanto difícil uma iniciativa corretiva localizada, pela UA, aos fatores citados.

Uma ação terapêutica que possa reverter esse quadro depende, basicamente, de uma nova política salarial e de carreira a nível federal para o setor público, corrigindo, assim, distorções e possibilitando o desenvolvimento dos servidores no emprego público. Como adverte Fior (1998), o Governo Federal ainda se ressentido de uma política de Recursos Humanos nas suas propostas. A ausência dessa política tem contribuído para diversas crises fiscais para o Estado, assim como, tem gerado distorções e privilégios que não condizem mais com o que a sociedade espera dos servidores públicos.

5. CONCLUSÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

As conclusões e recomendações, referentes ao estudo da satisfação e insatisfação dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Amazonas – Manaus, estão descritas na seqüência deste capítulo.

5.1. Conclusões

O diagnóstico realizado, nesta pesquisa, permitiu identificar os níveis de satisfação e insatisfação no trabalho, a partir da percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Amazonas – Manaus. Vale ressaltar que a percepção dos próprios servidores foi o único parâmetro utilizado para a coleta dos dados da pesquisa, que foi realizada no período de 01/06 a 30/07 de 1998. Através da análise dos dados, chegou-se à algumas considerações, as quais serão apresentadas a seguir:

1) Na análise dos fatores de satisfação, percebidas pelos servidores de nível de apoio, conclui-se que:

- Os servidores técnico-administrativos de nível de apoio, da UA, estão **razoavelmente satisfeitos**. As médias das respostas, para 10 (dez) dos 12 (doze) fatores pesquisados, estão situadas na área de concordância de baixa para média. Os fatores mais relevantes que estão influenciando para esse nível de satisfação são:

- Estima;
- Trabalho em si;
- Relações Interpessoais;
- Responsabilidade.

Os fatores *estima*, *trabalho em si* e *responsabilidade* são fatores que se relacionam com a satisfação/motivação dos trabalhadores. O sentimento de auto-confiança está ligado a importância e ao desafio do trabalho. Leva-se em consideração ainda, a disposição dos servidores para assumirem responsabilidade, aspecto importantes, tanto para instituições públicas como para empresas privadas.

O fator *relações interpessoais* se relaciona com a insatisfação/desmotivação dos trabalhadores. Na Universidade do Amazonas este fator foi percebido numa área de concordância de baixa para média. Isto significa **não insatisfação** com o referido fator. Este resultado demonstra que, na Universidade do Amazonas há um bom ambiente para amizade, coleguismo e respeito, tanto no mesmo nível hierárquico quanto em relação ao nível hierárquico superior;

2) Na análise dos fatores de satisfação, observado pelos servidores de nível intermediário, conclui-se que:

- Na percepção dos servidores técnico-administrativos, de nível intermediário, os fatores pesquisados foram percebidos numa área de baixa para média concordância, o que significa uma razoável satisfação. Os fatores que contribuíram para este resultado são:

- Responsabilidade;
- Estima;
- Relações Interpessoais; e
- Trabalho em si.

3) Na análise dos fatores de satisfação, percebidos pelos servidores de nível superior, conclui-se que:

- Os servidores técnico-administrativos, do nível superior, da Universidade do Amazonas, estão **razoavelmente satisfeitos**. Chega-se neste resultado uma vez que as médias

das respostas estão situadas na área de concordância de baixa para média. Os fatores que foram percebidos com razoável satisfação/motivação são, em maior grau, os seguintes:

- Estima;
- Relações Interpessoais;
- Progresso e Realização.

Dentro da área de concordância de média para alta destacam-se os fatores *trabalho em si e responsabilidade*. A partir dessas constatações, pode-se afirmar que os servidores técnico-administrativos, da UA, do nível superior, estão **altamente satisfeitos** com o trabalho que realizam. Isto porque as suas tarefas são importantes para a instituição, eles têm a oportunidade de utilizar seu raciocínio e criatividade, assim como, têm liberdade para escolher a forma mais adequada de executar suas tarefas, podendo tomar decisões referentes às suas atividades, além de que, são vistos como responsáveis pelos seus trabalhos.

4) Na análise dos fatores de insatisfação, percebidos pelos servidores técnico-administrativos de nível de apoio, conclui-se que:

- Os servidores técnico-administrativos de nível de apoio estão **razoavelmente insatisfeitos** com o fator equidade, este fator foi percebido como desfavorabilidade de média para baixa. O grau de insatisfação de alta para média se relaciona com o fator remuneração, como pode ser observado no Gráfico 07, os servidores de nível de apoio estão **altamente insatisfeitos** com o que recebem em termos remunerativos da UA.

5) Na análise dos fatores de insatisfação, percebidos pelos servidores técnico-administrativos de nível intermediário, conclui-se que:

- Quanto aos fatores causadores de insatisfação percebidos pelos servidores técnico-administrativos de nível intermediário, conforme mostrado no Gráfico 02, os fatores que estão causando **alta insatisfação** se referem à remuneração e equidade, pois os mesmos foram

percebidos na área de discordância de alta para média. Vale ressaltar que os servidores de nível médio se mostraram em grau maior de insatisfação que seus colegas de nível de apoio.

6) Na análise dos fatores de insatisfação, percebidos pelos servidores técnico-administrativos de nível superior, conclui-se que:

- Os servidores técnico-administrativos, da UA, de nível superior, mostraram-se altamente insatisfeitos no que diz respeito aos fatores *remuneração* e *equidade*. Estes fatores foram percebidos na área de alta para média discordância ou alta desfavorabilidade, o que leva a afirmar que os servidores de nível superior, da UA, estão **altamente insatisfeitos** quanto à *remuneração* e à *equidade* dos seus vencimentos. Este resultado vem ao encontro do que Hampton (1992) ensina, que empregados com desvantagem cultural estão mais propensos a perceberem insatisfação de nível mais baixo, enquanto que empregados com vantagem cultural procuram a satisfação nas necessidades mais elevadas.

Como pode ser observado no Gráfico 04, os servidores de nível superior perceberam maior insatisfação que seus colegas de nível intermediário e de apoio respectivamente.

7) Quanto às semelhanças ou discrepâncias de fatores de satisfação/insatisfação, entre os 3 (três) grupos de servidores, conclui-se que:

- Os servidores técnico-administrativos, de modo geral, estão razoavelmente satisfeitos no trabalho. Os fatores que contribuem com essa atitude estão relacionados aos fatores *trabalho em si, responsabilidade, progresso e realização, reconhecimento, estima, relações interpessoais, supervisão, condições físicas, segurança* e, em menor grau, *política e administração*;

- Os servidores técnico-administrativos estão insatisfeitos em relação a *remuneração* e a *equidade* dos seus vencimentos. Os fatores *remuneração* e *equidade* estão causando insatisfação entre os pesquisados, em maior grau para o nível superior, intermediário e de apoio respectivamente.

Embora as várias análises realizadas enfatizarem que a *remuneração* e a *equidade* são elementos, primordialmente, de insatisfação dos servidores, este resultado não se constitui em nenhuma novidade, isto porque, o salário tem sido constantemente apontado por autores, por exemplo, Chiavenato (1990), Hersey e Blanchard (1977), Coradi (1985) entre outros, como fator de insatisfação, devido a fatos como: por se caracterizar como fonte temporária de satisfação; a sua valorização está voltada para satisfazer algumas necessidades.

Neste sentido, Bergamini (1986, p. 29) chama a atenção para o fato de que, “embora o dinheiro represente apenas um valor limitado no preenchimento de muitas necessidades de alto nível, talvez tire o foco principal do interesse se for o único meio disponível de satisfação”.

Os resultados obtidos, nesta pesquisa, podem contrariar algumas pessoas que atribuem o mau atendimento proporcionado pelos servidores, assim como o descrédito frente ao público, a uma elevada insatisfação no trabalho. Fior (1998) adverte que as organizações públicas passam por um processo de deterioração acentuada, muitas delas não conseguem disfarçar a sua falta de objetivo e coerência, entrando em completo descrédito ao seu público-cliente.

Acredita-se que um dos grandes problemas nas organizações públicas ainda seja a falta de uma política governamental que procure melhorar a capacitação e remuneração dos seus recursos humanos. O mais grave ainda é a falta de perspectiva que os servidores públicos têm hoje, onde a única forma de melhoria salarial é o “adicional da gratificação por direção e assessoramento superior”, recebido quando o servidor é nomeado para um cargo gerencial, mesmo não tendo a mínima habilidade para assumi-lo.

Na Universidade do Amazonas, com base nos resultados desta pesquisa, os servidores técnico-administrativos, de modo geral, encontram-se ligeiramente satisfeitos com a maioria dos fatores que influenciam nas relações de trabalho. Em função desses resultados, não se pode prescindir de um estudo mais apurado quanto às causas do atual nível de satisfação. E de que

forma se poderia proporcionar um ambiente que seja propício e favorável ao aparecimento de tal atitude, que possa ser fonte de uma ação facilitadora do livre curso da força motivacional.

5.2. Sugestões

De acordo com os dados e as informações analisadas neste estudo, constata-se a necessidade de se desenvolver novas pesquisas. Para tanto sugere-se os seguintes temas:

- Se existem semelhanças e/ou discrepâncias entre os fatores de satisfação/insatisfação dos servidores técnicos-administrativos pertencentes à estrutura administrativa e daqueles vinculados à área de saúde, como o “Hospital Universitário Getúlio Vargas” e o “Ambulatório Araújo Lima”, que foram excluídos dessa pesquisa;
- Quais os fatores de satisfação e insatisfação que estão influenciando os servidores docentes no trabalho e em que medida esses fatores se assemelham ou diferem daqueles percebidos pelos servidores técnico-administrativos;
- Qual o clima organizacional da Universidade do Amazonas, relacionando o clima percebido com a satisfação dos servidores, tanto dos servidores técnico-administrativos quanto dos docentes em geral;
- Qual o nível de satisfação e insatisfação, entre as instituições do serviço público, por região, e, principalmente, por instituições de nível superior, que estão sendo questionadas quanto a qualidade dos seus recursos humanos;
- Estudos das causas dos fatores motivacionais, que foram percebidos com baixa satisfação, tentando relacioná-los às ineficiências tão propaladas no serviço público.

5.3. Recomendações

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa e com a finalidade de colaborar com a Universidade do Amazonas, como também, com outras instituições públicas, recomenda-se os seguintes pontos a serem observados por seus dirigentes.

- Revisar a política de pessoal, buscando atenuar os níveis de insatisfação e reforçando aqueles que são responsáveis pela satisfação dos trabalhadores. Muito embora se ache que seja importante, mas não suficiente para uma mudança de postura.
- Analisar com maior profundidade as causas dessa atitude entre os servidores. Isto por que, a maioria dos fatores foram percebidos com satisfação baixa para média para os três níveis de servidores técnico-administrativos pesquisados.
- Ampliar a presente pesquisa para outras instituições do serviço público e, principalmente, para instituições de nível superior, que estão sendo questionadas quanto a qualidade dos seus recursos humanos.
- Procurar revitalizar os fatores motivacionais que foram percebidos com menor satisfação para os três níveis de servidores.
- Realizar o diagnóstico do perfil motivacional dos servidores pelo menos de dois em dois anos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: ed. da UFSC, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Withaker. **Motivação**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. O que não é motivação. **Rev. de Adm. de Empresas**. São Paulo, 21(4):3-8 out./dez., 1986.
- _____. A difícil administração da motivação. **Revista de Adm. de Empresas**. São Paulo, 38(1): 6-17 Janeiro/Março, 1998.
- BOWDITCH J. L. & BUONO A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRANDÃO, Margarida G.A e BASTOS, Antônio V.B. Comportamento Organizacional em uma instituição Universitária. **Revista de Adm. de Empresas**. São Paulo: 28 (3): 50-61, julho/setembro, 1993.
- BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1990.
- BRUYNE, et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Brasil: Ordem & Caos**. Porto Alegre: FATEC, 1993.
- CASTRO, Cláudio Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. **Teoria Geral da Administração**. v.1, 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- CODA, Roberto. Pesquisa de Clima Organizacional: uma contribuição metodológica. **Tese de Livre - Docência**, FEA, USP. São Paulo, 1992.

- _____. Satisfação e características das políticas de recursos humanos para executivos. São Paulo, USP, 1986. **Tese de Doutorado em Administração**, FEA, USP. São Paulo, 1986.
- CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneiras, 1985.
- CELINSKI, Leszek. **Guia para Diagnóstico em Administração de Recursos Humanos: roteiros e instrumentos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.
- DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica**, v. 1. São Paulo: Pioneiras, 1992.
- ESTEFANO, Elizete V. Vitorino. Satisfação dos Recursos Humanos no Trabalho: um estudo de caso na Biblioteca Central da UFSC. **Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção**. Florianópolis: UFSC, 1996.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FINGER, Almeri Paulo. **Gestão Acadêmica**. In: Universidade: Organização Planejamento e Gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA NUPEAU, 1988.
- FIOR, Cynthia Mendes. A reforma Administrativa do Estado Brasileiro. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, v.8, n.22, jul., 1998. p. 22 - 32.
- GRILLO, Antônio N. **Recursos Humanos: novos rumos para a administração pública**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1983.
- HALL, Richard, H. **Organizações: Estrutura e Processo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Printice Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, David, R. **Administração Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores de empresas**. 2.ed. São Paulo: EPU, 1977.
- HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**, São Paulo, v.1, n.3, 1975.

- KOLASA, Blair J. **Ciência do Comportamento na Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- KONSEN, Paulo Vicente. Satisfação e Insatisfação no Serviço Público Federal Civil: caso dos servidores Técnico-Administrativos da UFRN e ETRN. **Dissertação de Mestrado em Administração**, UFRN, Natal, 1995.
- LEVY-LEBOYER, C. **A Crise das Motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LOPES, Tomás V. M. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- NOGUEIRA, Paulo R. Chavarria. A influência da Política de Recursos Humanos na Satisfação Docente: caso da Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná. **Dissertação de Mestrado em Administração**, Florianópolis: UFSC, 1993.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- REZENDE, Ubiratan S. **Teoria Organizacional: dogmática ou ideologia**. Florianópolis: UFSC, 1980. (cadernos do curso de Pós-Graduação em Administração).
- RICHARDSON, R. Jarry. e Colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- RIZZATTI, Gerson. Análise de Fatores Significativos do Clima Organizacional na Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade. **Dissertação de Mestrado em Administração**, Florianópolis: UFSC, 1995.
- RUDIO, Franz Vítor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 12 ed. Petrópolis: Vozes, 1986.
- STONER, James A.F & FREEMAN R.E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Printice-Hall, 1995.
- SHERMAM, Hervey. **Motivação do Funcionário Público**. Rio de Janeiro: FGV, 1961.

SIEVERS, Burkard. Além do Sucedâneo da Motivação. **Rev. de Adm. de Empresas**, São Paulo: 30(1): 5-16, jan./ Mar. 1990.

TOLFO, Suzana da Rosa. Motivação para o Trabalho: caso dos servidores Técnicos-Administrativos da UFSC. **Dissertação de Mestrado em Administração**, UFSC, Florianópolis: 1991.

UNIVERSIDADE DO AMAZONAS. **Estatuto e Regimento Geral**. Aprovado pelo CFE pelo parece n.º 4.109 de 06.12.74, publicado no D.O.U de 07.05.75.

_____. Pró-Reitoria de Ensino e Graduação. Departamento de Registro Acadêmico. Guia do Aluno de Graduação. 3. ed. rev. Manaus: EDUA, 1997.

WERTHER, William B. & DAVIS, Keith. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ZACARELLI, Sérgio Batista. Administração de recursos humanos na universidade. In: **Liderança e administração da universidade**. Florianópolis: OEA-UFSC, 1987. p. 93-105.

ANEXOS

ANEXO I

UNIVERSIDADE DO AMAZONAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UFSC/UA

PESQUISA: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA U.A.
SOBRE OS FATORES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NA PRÁTICA
PROFISSIONAL

Mestrando: Clélio Figueiredo Rolim

Orientador: Prof. Dr. Nelson Colossi

Prezado Servidor,

O presente questionário se destina a obter dados para a elaboração da minha Dissertação de Mestrado a ser desenvolvida para a conclusão do Curso de Pós-Graduação em Administração.

Trata-se de uma pesquisa que pretende conhecer os fatores motivacionais que estão influenciando na satisfação ou insatisfação dos servidores técnico-administrativos na prática profissional da nossa instituição. Neste sentido, conto com a sua contribuição na devolução deste questionário preenchido o mais breve possível até __/__/__, para o endereço que consta no envelope, via malote. O envelope deve retornar lacrado com o questionário respondido.

As informações contidas no questionário serão utilizados unicamente para fins de estudos. Assim, responda individualmente e não há necessidade de identificar-se.

Certo de sua colaboração, manifesto antecipadamente meus agradecimentos.

Atenciosamente,

Clélio Figueiredo Rolim

Manaus , Junho de 1998

ANEXO II

PARTE I

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS/PROFISSIONAIS

- 1) Data de Nascimento ____ / ____ / 19 ____
- 2) Sexo: M () F ()
- 3) Estado Civil: () Casado(a) () Solteiro(a) () Outros
- 4) Escolaridade:
- () Primeiro grau Incompleto
 - () Primeiro grau Completo
 - () Segundo grau Incompleto
 - () Segundo grau completo
 - () Superior Incompleto
 - () Superior Completo
 - () Pós-Graduação (Especialização)
 - () Pós-Graduação (Mestrado)
- 5) Qual o nível do cargo que você ocupa?
- () nível de apoio (NA)
 - () nível intermediário (NI)
 - () nível superior (NS)
- 6) Qual a natureza de sua atividade?
- () Administrativo/Gerencial
 - () técnica/operacional
- 7) Qual o seu tempo de serviço da U.A.?
- () menos de 5 anos
 - () de 5 a 10 anos
 - () de 10 a 15 anos
 - () de 15 a 20 anos
 - () mais de 20 anos
- 8) Naturalidade:
- () Manauara
 - () Outros Municípios do Amazonas
 - () Outras Cidades Região Norte
 - () Outras Cidades Nordeste
 - () Outras Regiões

PARTE II

PERCEPÇÃO SOBRE O TRABALHO

Para responder essa parte, assinale o grau de sua concordância ou discordância com cada uma das frases abaixo. Utilize a seguinte escala, transpondo o n.º correspondente aos parênteses de cada afirmação.

- 1 - Discorda totalmente
- 2 - Discorda em parte
- 3 - Não sabe responder
- 4 - Concorda em parte
- 5 - Concorda totalmente

Assinale **apenas um número em cada parêntese**, que indica sua percepção.

- 9) () O seu trabalho atual na UA lhe oferece oportunidades de realização.
- 10) () Em geral, as tarefas que você realiza são um desafio.
- 11) () No seu setor é comum receber-se elogios por um trabalho bem feito.
- 12) () O seu trabalho é visto como importante por seus conhecidos fora da U.A.
- 13) () Quando as tarefas são bem desempenhadas, há reconhecimento por parte dos superiores e colegas.
- 14) () Você sente que o seu potencial para o trabalho é devidamente aproveitado no seu dia a dia na U.A.
- 15) () Você considera o seu trabalho útil e importante para a universidade.
- 16) () A U.A. oferece oportunidade de enriquecer seu conhecimento e adquirir novas habilidades para o seu crescimento pessoal.
- 17) () A U.A. é uma instituição que zela pela higiene e segurança no trabalho de seus servidores.
- 18) () O seu trabalho na U.A., de modo geral faz com que você se sinta bem consigo mesmo.
- 19) () Suas habilidades pessoais são bem aproveitadas no trabalho que faz aqui na UA.

- 20) () A sua remuneração na UA é adequada, com o seu nível de estudo e competência profissional.
- 21) () O ambiente físico onde você desenvolve suas atividades é agradável, limpo e adequado.
- 22) () O salário que você recebe reconhece o valor e o desempenho de seu esforço no trabalho.
- 23) () O seu chefe imediato sabe reconhecer quando você faz um trabalho bem feito.
- 24) () Você tem liberdade para escolher a forma mais adequada de executar suas tarefas.
- 25) () Você pode contar com o auxílio de seu chefe imediato quando você tem problemas no trabalho.
- 26) () Você pode tomar decisões e resolver problemas sem recorrer aos seus superior a cada etapa do trabalho.
- 27) () As pessoas do seu setor de trabalho ajudam-se mutuamente.
- 28) () O seu trabalho exige raciocínio e criatividade.
- 29) () Na U.A. sabe-se reconhecer o valor dos seus funcionários.
- 30) () O salário junto com os benefícios (vale alimentação, vale transporte, assistência a saúde, etc.) lhe proporcionam uma remuneração adequada para suas despesas familiares.
- 31) () O seu chefe controla adequadamente o trabalho que você faz e lhe auxilia quando necessita.
- 32) () A possibilidade de promoção na UA depende da capacidade profissional dos servidores.
- 33) () Você pode contar com a ajuda dos colegas, caso tenha problemas no trabalho.
- 34) () A remuneração que você recebe lhe satisfaz, se comparada com a remuneração praticada por outras instituições públicas federais.

- 35) () Trabalhar na U.A. lhe dá a sensação de estar sendo útil a sociedade.
- 36) () O seu chefe imediato explica claramente, o que não vai bem no desempenho de suas atividades.
- 36) () O seu chefe imediato explica claramente, o que não vai bem no desempenho de suas atividades.
- 37) () No ambiente do seu trabalho, há um bom espírito de coleguismo e amizade.
- 38) () Suas relações com seus chefes são cordiais e de mútuo respeito.
- 39) () A estabilidade no emprego é fator importante para a sua segurança.
- 40) () O seu trabalho lhe dá boas oportunidade de crescimento profissional.
- 41) () Na UA, as punições só são utilizadas em casos extremos e como última providência.
- (42) () O seu chefe e colegas lhe vêem como responsável pelo seu trabalho.
- 43) () Você sempre tem todo o material necessário para realizar o seu trabalho.
- 44) () O sistema de assistência e benefícios oferecidos pela U.A. lhe dá uma sensação de amparo.
- 45) () Quanto mais permanece no seu atual emprego, mais interessante e desafiante ele se torna.
- 46) () As normas e procedimentos, adotados pela UA são flexíveis, permitindo o exercício da iniciativa.
- 47) () Na U.A., há possibilidade de se criar novas amizades interessantes.
- 48) () Há um bom entrosamento entre os vários departamento da U.A.
- 49) () Sua participação nos programa de treinamento da UA são adequados e na qualidade que você deseja.
- 50) () No seu trabalho na UA, ainda há possibilidade de você aprender algo válido.

ANEXO III

Perfil das respostas dos servidores da UA de nível de Apoio

FATOR X = média	Questões	Médias
F1 – Trabalho em Si X= 3,97	Q10	2,97
	Q15	4,89
	Q19	4,20
	Q29	3,94
F2 – Responsabilidade X= 3,83	Q24	4,00
	Q26	3,00
	Q42	4,57
	Q9	3,74
F3 – Progresso e Realização X= 3,78	Q14	4,20
	Q16	3,74
	Q40	3,14
	Q45	3,57
	Q50	4,54
	Q11	3,34
F4 – Reconhecimento X= 3,20	Q13	3,60
	Q23	3,63
	Q29	2,31
	Q12	3,60
F5 – Estima X= 4,07	Q18	4,17
	Q35	4,54
	Q20	2,51
F6 – Equidade X= 2,20	Q34	1,91
	Q25	4,06
	Q27	3,40
	Q33	3,74
	Q37	4,29
F7 – Relações Interpessoais X= 3,87	Q38	4,71
	Q47	4,49
	Q31	3,86
	Q36	3,26
F8 – Supervisão X= 3,50	Q32	3,60
	Q43	2,63
	Q46	3,26
	Q48	3,29
F9 – Política e Administração X= 3,12	Q49	3,00
	Q17	3,00
	Q21	2,14
	Q39	4,66
F10 – Condições Físicas X= 3,50	Q41	3,34
	Q44	2,14
	Q22	2,1
F11 - Segurança X= 3,33	Q30	1,94
F12 – Remuneração X= 2,00		

Fonte: Questionário respondidos

Perfil das respostas dos servidores da UA do nível Intermediário

FATOR X = média	Questões	Médias
F1 – Trabalho em Si X= 3,85	Q10	2,86
	Q15	4,62
	Q19	3,76
	Q29	4,18
F2 – Responsabilidade X= 4,07	Q24	4,14
	Q26	3,76
	Q42	4,47
	Q9	3,14
F3 – Progresso e Realização X= 3,37	Q14	3,30
	Q16	3,50
	Q40	3,21
	Q45	3,07
	Q50	4,11
F4 – Reconhecimento X= 3,42	Q11	3,56
	Q13	3,70
	Q23	4,07
	Q29	2,39
F5 – Estima X= 4,03	Q12	4,01
	Q18	3,81
	Q35	4,27
F6 – Equidade X= 1,85	Q20	1,76
	Q34	1,87
	Q25	4,27
	Q27	4,04
F7 – Relações Interpessoais X= 4,07	Q33	4,09
	Q37	4,14
	Q38	4,65
	Q47	4,31
F8 – Supervisão X= 3,85	Q31	3,97
	Q36	3,75
	Q32	3,00
F9 – Política e Administração X= 3,14	Q43	3,07
	Q46	3,44
	Q48	3,18
	Q49	3,13
F10 – Condições Físicas X= 3,25	Q17	2,67
	Q21	1,89
	Q39	4,23
F11 - Segurança X= 3,37	Q41	4,02
	Q44	1,90
	Q22	1,89
F12 – Remuneração X= 1,85	Q30	1,79

Fonte: Questionário respondidos

Perfil das respostas dos servidores da UA do nível Superior

FATOR X = média	Questões	Médias
F1 – Trabalho em Si X= 4,20	Q10	3,87
	Q15	4,87
	Q19	3,81
	Q29	4,45
F2 – Responsabilidade X= 4,13	Q24	4,03
	Q26	4,16
	Q42	4,52
	Q9	3,90
F3 – Progresso e Realização X= 3,68	Q14	3,13
	Q16	4,00
	Q40	3,84
	Q45	3,35
	Q50	4,13
F4 – Reconhecimento X= 3,37	Q11	3,23
	Q13	3,71
	Q23	4,10
	Q29	2,94
F5 – Estima X= 3,97	Q12	3,77
	Q18	3,90
	Q35	4,32
F6 – Equidade X= 1,70	Q20	1,90
	Q34	1,65
	Q25	4,19
	Q27	4,94
F7 – Relações Interpessoais X= 4,01	Q33	4,03
	Q37	3,87
	Q38	4,61
	Q47	4,39
F8 – Supervisão X= 3,45	Q31	3,77
	Q36	3,45
	Q32	2,74
F9 – Política e Administração X= 3,00	Q43	2,90
	Q46	3,94
	Q48	2,87
	Q49	3,16
F10 – Condições Físicas X= 3,45	Q17	3,32
	Q21	1,74
F11 - Segurança X= 3,13	Q39	3,58
	Q41	4,35
	Q44	1,65
F12 – Remuneração X= 1,65	Q22	1,74
	Q30	1,71

Fonte: Questionário respondidos

ANEXO IV

Médias dos grupos de pesquisa por fator				
Grupo	Nº de Pesquisados	Fator	Médias	Médias Padronizadas
Nível de Apoio	29	F1	3,97	0,92
		F2	3,83	0,71
		F3	3,78	0,63
		F4	3,20	-0,24
		F5	4,07	1,07
		F6	2,20	-1,76
		F7	3,87	0,77
		F8	3,50	0,21
		F9	3,12	-0,36
		F10	3,50	0,21
		F11	3,33	-0,04
		F12	2,00	-2,06
Nível Intermediário	84	F1	3,85	0,66
		F2	4,07	0,95
		F3	3,37	0,04
		F4	3,42	0,10
		F5	4,03	0,89
		F6	1,85	-1,93
		F7	4,07	0,95
		F8	3,85	0,66
		F9	3,14	-0,26
		F10	3,25	-0,11
		F11	3,37	0,04
		F12	1,85	-1,93
Nível Superior	28	F1	4,20	1,05
		F2	4,13	0,96
		F3	3,68	0,43
		F4	3,37	0,07
		F5	3,97	0,77
		F6	1,70	-1,89
		F7	4,01	0,82
		F8	3,45	0,16
		F9	3,00	-0,36
		F10	3,45	0,16
		F11	3,13	-0,21
		F12	1,65	-1,95

Fonte: Dados da Pesquisa