



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
MESTRADO PROFISSIONAL

EDSEUDA PEREIRA MARQUES ARAÚJO

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: o caso dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação, *Campus I*, Universidade Federal da Paraíba.

JOÃO PESSOA, PB
2018

EDSEUDA PEREIRA MARQUES ARAÚJO

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: o caso dos servidores técnico-administrativos
do Centro de Educação, *Campus I*, Universidade Federal da Paraíba.**

DISSERTAÇÃO apresentada ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, na Área de Concentração Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior e Linha de Pesquisa Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, como requisito institucional para a obtenção do Título de **MESTRE**.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria da Salette Barboza de Farias

JOÃO PESSOA, PB

2018

**Catálogo na publicação Seção
de Catalogação e Classificação**

A663m Araújo, Edseuda Pereira Marques.

Motivação no serviço público : o caso dos servidores técnico-administrativos no Centro de Educação, Campus I, UFPB / Edseuda Pereira Marques Araújo. - João Pessoa, 2018.

102 f. : il.

Orientação: Maria da Salete Barboza de Farias.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Educação superior - Gestão. 2. Políticas públicas e gestão. 3. Motivação - Servidor técnico administrativo.

I. Farias, Maria da Salete Barboza de. II. Título.

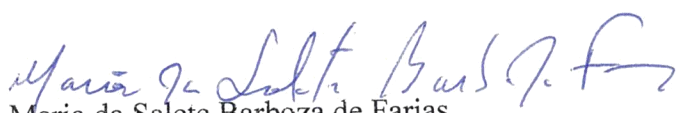
UFPB/BC

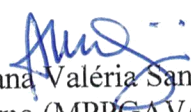
EDSEUDA PEREIRA MARQUES ARAÚJO

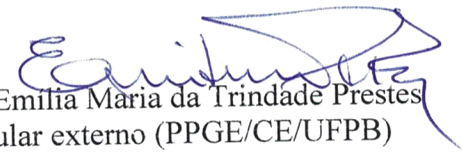
DISSERTAÇÃO apresentada ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, na Área de Concentração Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior e Linha de Pesquisa Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, como requisito institucional para a obtenção do Título de **MESTRE**.

Aprovada em: 27 de fevereiro de 2018

BANCA EXAMINADORA


Dr.^a. Maria da Salete Barboza de Farias
Presidente/Orientadora (MPPGAV/CE/UFPB)


Dr.^a. Adriana Valéria Santos Diniz
Titular interno (MPPGAV/CE/UFPB)


Dr.^a. Emília Maria da Trindade Prestes
Titular externo (PPGE/CE/UFPB)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, a Deus, a minha Família, aos colegas de trabalho, a minha orientadora, professora Dra. Maria da Salete Barboza de Farias, e aos demais que colaboraram para que eu conseguisse vencer as dificuldades e os desafios, que me levaram ao êxito dessa conquista.

AGRADECIMENTOS

À Deus, a quem devemos honra e glória pelo seu poder infinito;

Aos meus pais José Pereira Marques (*In Memoriam*) e Terezinha Alves Pereira (*In Memoriam*) que certamente estariam jubilosos, compartilhando comigo mais uma conquista;

Ao meu esposo Joaci e minhas filhas Maria Teresa, Maria Eduarda e Alusca-(meus tesouros) pelo incentivo, compreensão e apoio incondicionais, aos quais reafirmo o meu eterno amor e respeito;

Aos meus irmãos: Cícero, Edilson, José, Esdras, Edinaldo, Edjânio, Francisco e irmãs: Edgleide e Érika, com os quais e pelos quais, busquei crescer como pessoa e profissional; o meu agradecimento ímpar, por todo o apoio e confiança a mim dispensados.

Ao casal Olavo de Souto Amorim e Maria do Rozário Fonseca Azevedo pela força, acolhimento e estímulo constantes do ingresso à conclusão do Mestrado profissional, a minha profunda e eterna gratidão;

A professora Doutora Maria da Salette Barboza de Farias cuja orientação me rendeu lições não somente na construção deste texto dissertativo, mas para toda à vida, pois poucas são as pessoas que, nas suas práticas profissionais dosam na medida certa: compreensão, respeito, amor e generosidade.

Ao professor Doutor Wilson Honorato Aragão, persistente incentivador, que me convenceu de que poderia sistematizar meus conhecimentos profissionais, após décadas de serviços prestados ao Centro de Educação.

Aos colegas da 2ª turma do MPPGAV, da qual tenho imenso orgulho de fazer parte; expresso com júbilo, o meu terno agradecimento pela saudável convivência, externada pelas múltiplas atitudes de atenção, respeito, generosidade e compreensão.

A todos os colegas do Centro de Educação, em especial, da Secretaria Geral e amigos que me encorajaram e acreditaram na minha capacidade cognitiva, mesmo nos momentos de maior incerteza e desânimo pelos quais fui acometida no decorrer da elaboração desse trabalho.

À amiga-irmã Rosilene Mariano de Farias-(Roseira) pela terna e doce amizade.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - MPPGAV, Mestrado Profissional, os meus sinceros agradecimentos pela partilha do conhecimento.

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

(Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993)

LISTA DE SIGLAS

CE – Centro de Educação

CONSEPE – Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão

CONSUNI – Conselho Universitário

DCR – Departamento de Ciências das Religiões

DEB – Departamento de Educação Básica

DEC – Departamento de Educação do Campo

DFE – Departamento de Fundamentação da Educação

DHP – Departamento de Habilitações Pedagógicas

DME – Departamento de Metodologia da Educação

DPp – Departamento de Psicopedagogia

E.R.C – Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento de Clayton Alderfer.

EAD – Ensino a Distância

EEBAS – Escola de Educação Básica

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LABEC – Laboratório de Ciências Físicas, Biológicas e Matemática

LAER – Laboratório de Educação Ambiental e Reciclagem

LTE – Laboratório de Tecnologia Educacional

LEPPI - Laboratório de Estudos e Práticas Pedagógicas Interdisciplinares

MPGOA – Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes

MPPGAV – Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior

NIPAM – Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Ação Sobre a Mulher e Relação de Sexo e Gênero

NEEMOC – Núcleo de Educação Emocional

NEJAEM – Núcleo de Educação de Jovens e Adultos do Ensino Médio

NEDESP – Núcleo de Educação Especial

NES – Núcleo de Educação Supletiva

NUPEC – Núcleo de Estudos e Pesquisa sobre a Criança

NEPES – Núcleo de Estudos e Pesquisa em Educação e Sociedade

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PPGCR – Programa de Pós-Graduação em Ciências das Religiões

PPGE – Programa de Pós-Graduação em Educação

R.P.A – Teoria da Realização, Afiliação e Poder do psicólogo americano David C. McClelland

REUNI – Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SALF – Setor de Alfabetização

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow	27
Figura 2 – Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg	31
Figura 3 – Comparação das Teorias de Conteúdo da Motivação	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Propriedades da Motivação	26
Quadro 2 – Teoria X e Y	29
Quadro 3 – Comparativo da Teoria X e Y	30
Quadro 4: Fatores que influenciam o desempenho em dois grupos: Teoria de Herzberg	32
Quadro 5 - Comparativo da Teoria dos Dois Fatores – Motivação-Higiene	33
Quadro 6: Comparativo da Teoria de Maslow e a Teoria ERC.....	34
Quadro 7 – Teoria de McLelland – Motivação e Necessidades	35
Quadro 8 – Resumo das principais características dos servidores públicos nos modelos de gestão	43
Quadro 9 - Sistematização das respostas emitidas a questão vinte e um, que trata do que a Gestão do Centro de Educação poderia fazer para melhorar o comportamento motivacional dos seus Servidores Técnico-Administrativos.	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo	63
Gráfico 2 – Faixa Etária	64
Gráfico 3 – Estado Civil	65
Gráfico 4 – Existência de Filhos	66
Gráfico 5 – Escolaridade/Formação dos Sujeitos da pesquisa	67
Gráfico 6 – Renda Familiar	68
Gráfico 7 – Ano de Ingresso no Centro de Educação	69
Gráfico 8 – Forma de Ingresso no Centro de Educação	70
Gráfico 9 – Gosta de Trabalhar no Setor	70
Gráfico 10 – Gostaria de Mudar de Emprego	71
Gráfico 11 – O que Mais Gosta no Seu Trabalho	71
Gráfico 12 – O que Menos gosta no Seu Trabalho	72
Gráfico 13 – Opinião Sobre Deixar Esse Trabalho	73
Gráfico 14 – Nível de Satisfação com o Cargo/Função	73
Gráfico 15 – Nível de Satisfação com o Volume de Atividades Realizadas.....	74
Gráfico 16 – Quem mais Reconhece/Valoriza o Trabalho do Servidor do Centro de Educação - por ordem de prioridades de 1 a 5. DIREÇÃO	75
Gráfico 17 – Quem mais Reconhece/Valoriza o Trabalho do Servidor do Centro de Educação - por ordem de prioridades de 1 a 5. CHEFES E COORDENADORES.....	75
Gráfico 18 - Quem mais Reconhece/Valoriza o Trabalho do Servidor do Centro de Educação - por ordem de prioridades de 1 a 5. COLEGAS.....	76
Gráfico 19 – Quem mais Reconhece/Valoriza o Trabalho do Servidor do Centro de Educação - por ordem de prioridades de 1 a 5. ALUNOS/ALUNAS.....	76
Gráfico 20 – Quem mais Reconhece/Valoriza o Trabalho do Servidor do Centro de Educação - por ordem de prioridades de 1 a 5. PESSOAS DE OUTROS CENTROS	77

Gráfico 21 – Fatores que Provocam Motivação para o Desempenho do Trabalho 78

Gráfico 22 – Fatores que Provocam Desmotivação para o Desempenho do Trabalho 79

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo conhecer os principais fatores que influenciam a motivação dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba no seu ambiente de trabalho. Para tanto foi feito um levantamento sobre os principais conceitos relacionados com motivação tomando-se como referência os estudos desenvolvidos por Alderfer (1969), McClelland (1972), Herzberg (1997), Douglas McGregor (1999), Maslow (2000), Maximiano (2012), dentre outros. A pesquisa está inserida na abordagem quanti-qualitativa. Os sujeitos da pesquisa foram os servidores técnico-administrativos do Centro de Educação que ingressaram antes e pós implantação do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Para coleta de dados recorreu-se ao questionário aplicado a uma amostra de 72% do total de servidores técnico-administrativos. Os resultados indicaram que os fatores que contribuíram para a motivação no ambiente de trabalho dos servidores são: o reconhecimento e valorização de suas atividades pelos colegas, o bom relacionamento com os pares e a própria condição de “ser” servidor público. Já os fatores identificados como de menor contribuição na motivação, consistem na falta de recursos materiais, na falta de compromisso de alguns servidores e escassez de servidores em alguns setores. Por fim, além das sugestões apresentadas pelo presente estudo, os respondentes propuseram entre outras ações, melhorias na infraestrutura, capacitação e planejamento dos gestores quanto às atividades desenvolvidas nos setores do Centro de Educação.

Palavras-Chave: Motivação; Serviço Público. Servidor técnico-administrativo.

ABSTRACT

The present research aims to know the main factors that influence the motivation of the technical-administrative servers of the Education Center of the Federal University of Paraíba in their work environment. For that, a survey was made on the main concepts related to motivation, taking as reference the studies developed by Alderfer (1969), McClelland (1972), Herzberg (1997), Douglas McGregor (1999), Maslow (2012), among others. The research is part of the quantitative-qualitative approach. The research subjects were the technical-administrative servants of the Education Center who joined before and after the implementation of the Restructuring and Expansion Program of the Federal Universities - REUNI. For data collection, a questionnaire was applied to a sample of 72% of the total number of technical-administrative servers. The results indicated that the factors that contributed to motivation in the work environment of the servers are: recognition and appreciation of their activities by peers, good relationship with peers and the very condition of being a public servant. The factors identified as having the least contribution to motivation are the lack of material resources, the lack of commitment of some servers and the shortage of servers in some sectors. Finally, in addition to the suggestions presented by the present study, the respondents proposed, among other actions, improvements in infrastructure, training and planning of managers regarding activities carried out in the sectors of the Education Center.

Keywords: Motivation; Public service. Technical-administrative server.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	17
2 REVISITANDO CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO.....	23
2.1 A Motivação na Visão de Abraham Maslow.....	26
2.2 Motivação na Teoria X e Y de McGregor.....	28
2.3 Motivação na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	31
2.4 Motivação na Teoria de ERC de Clayton Alderfer.....	33
2.5 Motivação na Teoria de R.A.P de David C. McClelland (1917 -1998).....	35
3. FUNCIONALISMO, SERVIDOR PÚBLICO E MOTIVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA.....	37
3.1 Breve histórico do Funcionalismo Público no Brasil.....	37
3.2 Aspectos da gestão no serviço público.....	40
3.2.1 Motivação na Gestão Pública.....	45
4. PERCURSO METODOLÓGICO.....	48
4.1 Universo da Pesquisa.....	52
4.1. 1 Caracterização da instituição – Centro de Educação antes e pós-Reuni.....	53
5. RESULTADO E DISCUSSÃO.....	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS.....	88
ANEXOS.....	93
APÊNDICES.....	96

INTRODUÇÃO

As constantes mudanças pelas quais vem passando o mundo nos últimos anos, resultantes, sobretudo, do avanço tecnológico provocado pela globalização, vêm imprimindo transformações nos comportamentos das organizações públicas e privadas. Neste contexto, inserem-se os estudos sobre a motivação no ambiente de trabalho objeto desta investigação. Constatamos que diversas teorias tentam explicar o objeto de nossa investigação que é a motivação no ambiente de trabalho, variável considerada de grande relevância tanto para as pessoas quanto para a organização, já que a ausência desta implica em consequências graves a ambas.

Entender os motivos para as ações humanas não é tarefa fácil, pois o comumente aceito é que cada pessoa tem motivos diferentes para realizar as suas atividades cotidianas. No campo das organizações públicas, percebe-se que muitos trabalhadores veem na remuneração e estabilidade as razões que fundamentam a sua motivação. Nesse pressuposto tocante ao salário, Silva e Rodrigues (2007 p. 69) presumem que “[...] a relação entre os resultados esperados no trabalho com os salários, recompensas ou vantagens diversas continua sendo um dos fundamentos racionais da motivação”. No que tange à estabilidade, esta pode influenciar na prática de acomodação ou de inércia de alguns servidores que, amparados pela certeza da permanência nos cargos figuram apenas como número no quadro de pessoal, provocando indignação à sociedade responsável pelos custos de seus proventos. (SOUZA, 2002, p.28).

No entanto, não se pode generalizar, pois as instituições públicas dispõem, em seus quadros, de excelentes servidores que demonstram, em suas práticas profissionais, profundo vínculo e identificação com a Instituição. Contudo, estes, por vezes, têm a sua autoestima abalada pela carga negativa de críticas à categoria. Desse modo, o autor assegura que “seria a falta de um sistema eficiente de mérito, que estimule e valorize o bom desempenho, além da estabilidade concedida de forma ampla e quase incondicional, igualando, injustamente, bons e ruins, competentes e incompetentes”. No entanto, estes comportamentos e suas consequências, não são, ainda, estudados suficientemente. Por isso, segundo Souza (2002), há uma grande necessidade de se aprofundar na questão, mesmo porque os estudos na área mostram que os motivos que levam às ações desenvolvidas pelos sujeitos podem advir de causas externas ou internas.

Para Souza (2002, p. 33), “a sociedade responsabiliza o dispositivo da estabilidade pelo agravamento do processo de acomodação, perda de qualidade e deficiência no atendimento às necessidades da sociedade”, reforçado por João Francisco Neto em seu artigo intitulado: Serviço Público e Cidadania, quando apresenta a face histórica do comportamento do servidor público. Para ele a “tradição de mau atendimento no serviço público remonta à nossa formação ibérica. Boa parte da burocracia do Brasil colonial era comandada por administradores da Corte portuguesa que não tinham nenhum interesse no bom atendimento”.

Passados tantos anos após a Independência do Brasil, é comum ouvirmos queixas e opiniões negativas acerca da postura e comportamento dos servidores públicos. Sobre essa questão recorreremos ainda a João Francisco Neto ao afirmar que a “perversidade dessa estrutura entranhou-se na configuração da administração pública de tal forma que, com o passar do tempo, o país vem sofrendo mudanças, mas a qualidade dos serviços públicos pouco se altera”, apesar da existência da Lei nº 8.429 de 2 de junho de 1992, que trata do julgamento do servidor público por improbidade administrativa.

Desde a aprovação do Plano Diretor da Administração, elaborado por Bresser Pereira (1995), no Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, existem normas sobre o desenvolvimento de ações que promovam a eficiência e a eficácia no serviço público, particularmente o servidor das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Neste sentido essas instituições vêm buscando implementar ações visando garantir eficaz atendimento a sua clientela, ao tempo em que enfrenta o desafio de se adequar às inúmeras transformações impostas pela globalização e avanço tecnológico. No entanto, os servidores destas instituições nem sempre estão aptos a acompanhar tais mudanças. Percebe-se que tais novidades geram certa insegurança no cotidiano das organizações e, principalmente, nas pessoas que, por vezes, não conseguem alcançar ou mesmo entender esse acelerado processo de mudança. Existe também, por parte de alguns servidores, a resistência ao novo, aliada ao medo de não assimilarem de forma satisfatória os novos conhecimentos, ou mesmo, o temor de não galgarem êxito quando os puser em prática. Todo este estado de transição, medo e incertezas desencadeia, muitas vezes, a desmotivação. Como afirma Bergamini (2008, p.26) “a crescente dinâmica do mundo atual produz incerteza, ansiedade e medo”.

No caso da Universidade Federal da Paraíba- UFPB, com a sua adesão ao Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) no ano de 2007, através do Decreto nº 6.096 de 24.04.2007, houve um considerável crescimento no número de cursos e, conseqüentemente na admissão de servidores através de concurso público, para dar conta das demandas administrativas advindas da expansão proposta pelo REUNI. Após essa implementação no Centro de Educação - CE - UFPB, não constatamos um aumento considerável no número de seus servidores, levando em consideração à criação de novos cursos de graduação e pós-graduação. Com efeito, em 1979, ano de criação do CE, este contava com 29 servidores, um curso de graduação e um curso de mestrado, passando para 159 servidores em 2007. Dez anos depois, em 2017, o CE contava com 94 servidores efetivos, demonstrando a gradativa perda de servidores técnico-administrativos nos últimos anos. Diante da iminente possibilidade de aprovação da Reforma da Previdência, muitos servidores temendo perdas salariais, vislumbram-se com antecipação de aposentadoria, resultando neste significativo decréscimo no quadro de servidores efetivos. Entretanto, há de se registrar, também, a ocorrência da chegada de novos servidores, o que, pelo quantitativo, percebe-se que não houve uma reposição equitativa. Os novos servidores, por suposto trazem consigo conhecimentos em áreas técnicas específicas, bem como das leis que regem o serviço e as instituições públicas, o que por sua vez somar-se-á às práticas e experiências dos servidores veteranos, resultando desta forma numa salutar troca de saberes.

Diante desse panorama, da enfática indicação de que o indivíduo possui explícita importância nos processos de transformações das organizações do trabalho e, do crescente número de políticas públicas voltadas à melhoria do Serviço Público e seus servidores, desenvolvemos este estudo visando compreender o comportamento motivacional dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), vez que com frequência nos deparamos com relatos de servidores públicos externando sentimentos de desânimo, descrença, apatia e até mesmo desmotivados com relação às suas atividades, principalmente diante da atual conjuntura brasileira envolvendo dimensões de ordem econômica, política e ética.

Na condição de servidora da Universidade Federal da Paraíba há 34 anos desempenhando minhas atividades técnico-administrativas na Secretaria Geral do Centro de Educação, há 23 anos, encontrei no Mestrado Profissional de Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - MPPGAV, a oportunidade de aprimorar e aperfeiçoar meus

conhecimentos, além da possibilidade de poder contribuir, através deste trabalho dissertativo, com sugestões que apontem melhorias capazes de induzir mudanças no comportamento motivacional dos servidores técnico-administrativos do Centro.

De acordo com Maximiano (2000, p.40) a palavra ‘motivação’ se origina do *latim* *motivus, movere*, ou seja, mover “indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo e ação ou comportamento humano”. Reforçando a relevância do tema motivação no aspecto comportamental, Maximiano (2012) enfatiza a importância do estudo sobre este tema. Este autor afirma que “o estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas para o comportamento de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração” (p. 253). Segundo Robbins (2002, p. 145) “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Assim sendo, reafirmamos nossa inquietação e interesse em discorrer sobre o tema motivação, que se justifica pelo fato de que recentemente é muito comum ouvirmos relatos ou testemunhos de servidores com notável histórico de comprometimento, responsabilidade e zelo pela “coisa pública”, externarem falta de interesse, desânimo, além de outros tantos, que revelam anseio pela aposentadoria, por não mais se encontrarem motivadas ao trabalho e ao próprio ambiente institucional.

Já no âmbito acadêmico, nossa preocupação encontrou justificativa pelo pouco interesse relacionado à abordagem desta temática no universo contemplado neste estudo. Portanto, com os resultados deste trabalho, pretendemos colaborar com o avanço do assunto apresentando resultados que fundamentem explicações relacionadas com a motivação profissional de servidores técnico-administrativos, visando melhorar a imagem desses servidores, no que se refere à qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e a sociedade, e, por conseguinte elevar o grau da credibilidade da Unidade de Ensino *lócus* da pesquisa.

A Unidade de Ensino, Centro de Educação (CE) cujos servidores foram objeto de estudo da pesquisa, foi criada através da Resolução 72/79 do Conselho Universitário de 28 de

fevereiro de 1979 com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão no campo da educação, conforme Parágrafo 1º do Artigo 2º do Regimento do Centro de Educação. Instalado oficialmente em 16 de março de 1979, integrado, apenas, pelo Curso de Pedagogia e do Curso de Mestrado em Educação. Atualmente o CE, conta com 06 (seis) cursos de graduação, sendo 02 (dois) deles na modalidade a distância; 04 (quatro) programas de pós-graduação, sendo 02 (dois) acadêmicos a nível de mestrado e doutorado e 02 (dois) na modalidade profissional.

A justificativa acima apresentada provocou a busca de respostas para a seguinte **questão**: quais os fatores que contribuem para a motivação dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação no seu ambiente de trabalho?

Buscando respostas para a questão acima, elaboramos como **Objetivo Geral**:

- Conhecer os fatores que possibilitam a motivação dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB);

E por **Objetivos Específicos**:

- caracterizar o perfil dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB);

- identificar ações desenvolvidas pelos servidores técnico-administrativos do CE/UFPB que instigam a motivação nos mesmos;

- conhecer os fatores que interferem na motivação dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Para alcançar os objetivos propostos seguimos um percurso metodológico que será detalhado no capítulo 4, p. 40.

Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O **primeiro** capítulo denominado de Introdução apresenta à temática, justificativa, relevância, questionamento, objetivos e esta estrutura. O **segundo** capítulo intitulado Revisitando conceitos de Motivação, contempla a revisão da literatura, onde revisitamos conceitos de motivação e estabelecemos

diálogo com os principais autores da temática, tais sejam: Motivação na Visão de Abraham Maslow, Motivação na teoria X e Y de McGregor, Motivação na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e Motivação na Teoria de R.A.P de Clayton Alderfer. O **terceiro** capítulo aborda questões pertinentes ao histórico do funcionalismo no Brasil, em seguida apresenta a passagem do funcionalismo ao servidor público, considerando principalmente o contexto da Constituição de 1988. Logo após aborda aspectos relevantes sobre a Gestão no Serviço Público, e em seguida retoma a discussão da motivação na gestão pública. O **quarto** capítulo é dedicado ao detalhamento do percurso metodológico onde consta o tipo de pesquisa, universo e contextualização do CE e dos servidores, sujeitos da pesquisa, instrumentos de coleta de dados. O **quinto** capítulo apresenta a análise dos resultados da pesquisa sobre a motivação dos servidores técnicos administrativos no Centro de Educação, *Campus I*, UFPB.

Por fim, apresentamos as considerações finais.

2 REVISITANDO CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

Iniciaremos este capítulo desenvolvendo a revisão literária, apresentando conceitos e teorias de diferentes autores em relação à gestão pública, clima organizacional e, principalmente, sobre motivação e satisfação no trabalho, levando em consideração as constantes mudanças pelas quais vêm passando o mundo nos últimos anos, sobretudo, no que se refere aos avanços tecnológicos provenientes da globalização e suas influências nos comportamentos dos integrantes das instituições públicas e privadas. Neste contexto, inserem-se os estudos sobre a motivação no ambiente de trabalho.

O tema motivação tem despertado o interesse de muitos estudiosos do comportamento humano, de tal maneira que várias teorias e abordagens tentam explicá-lo, como diz Bergamini: “Com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra” (BERGAMINI, 2008, p. 42).

Adentrando no quadro vivido pelas universidades nas últimas décadas, Santos (2004, p. 5-12) destaca as crises que demonstram uma dificuldade na definição do papel da universidade no constante fluxo de transformações impostas pela chamada modernidade e pós-modernidade. As crises discutidas pelo autor configuram-se inicialmente como fatores externos, onde o mesmo destaca também os obstáculos que nascem dos sujeitos que podem provocar as mudanças ou simplesmente apresentar resistência a elas.

Esta afirmação é reforçada por Silva (2000, p 14) quando afirma que “as mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais têm forçado as empresas a implementarem mudanças que têm gerado nas pessoas ansiedades, incertezas e ameaças”. Para este autor o desenvolvimento tecnológico muitas vezes está além do ritmo de desenvolvimento e da capacidade mental das pessoas, gerando nos trabalhadores o sentimento de que não estão preparados para enfrentar tais mudanças. Além disso, ele destaca que por este motivo “milhões de trabalhadores têm sido expurgados do processo produtivo, ocasionando, portanto, a eliminação de várias categorias e a diminuição drástica de outras que precisaram ser reestruturadas” (SILVA, 2000, p. 14).

Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico (CHIAVENATO 1982, p. 414).

Mas, entender os motivos para as ações humanas não é tarefa fácil, pois o comumente aceito é que cada pessoa tem motivos diferentes para realizar as suas atividades. Dentre os estudiosos da motivação, alguns acreditam que esta, não é passível de estudo. Todorov e Moreira (2005, p. 120) citam a este respeito, Vernon, quando afirma que “A motivação é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes. Contudo, é evidente que motivação é uma experiência interna que não pode ser estudada diretamente” (VERNON *apud* TODOROV, MOREIRA, 2005).

Desse modo, observando o comportamento de alguns servidores, que anteriormente apresentavam notável nível de comprometimento com a instituição, ultimamente, demonstram desinteresse, supostamente pela falta de motivação, talvez provocadas pelas constantes mudanças ocorridas no âmbito institucional gerando resistências, o que nos impulsionou a encontrar explicações nas diversas teorias sobre motivação. Para melhor entendimento do tema, apresentaremos a partir de então, alguns conceitos de motivação, bem como seus complexos desdobramentos. O teórico Bueno (2002, p. 05) afirma que “A motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países”.

No campo das organizações profissionais percebe-se que muitos trabalhadores veem na remuneração a razão que fundamenta a sua motivação e satisfação. No entanto, há uma grande necessidade de se aprofundar na questão, mesmo porque os estudos na área mostram que a motivação pode advir de causas externas ou internas. Vergara (2000) assim conceitua a motivação:

Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, ela é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce das necessidades interiores do indivíduo, o que vem de fora é estímulo, incentivo e provoca motivação (VERGARA, 2000, p. 42).

Silva e Rodrigues (2007) esclarecem já no prefácio do livro *Motivação nas organizações* que:

A motivação não é um simples traço de personalidade que independe do contexto em que o indivíduo e a organização estejam inseridos, e tampouco a resposta imediata a uma boa maneira de dirigir os subordinados, ou de uma estrutura organizacional adequada. É uma resultante complexa das dificuldades econômicas, tecnológicas, organizacionais e culturais num sentido bem amplo, e de suas interações com as necessidades, valores e aspirações das pessoas. Além do mais, a motivação não é um estado estável, mas um processo, sempre colocado em questão. E isto não é somente porque as condições do ambiente de trabalho mudam, mas igualmente porque o próprio produto da motivação, ou seja, os resultados do esforço, o trabalho realizado e tudo o que ele traz, compõe sempre uma situação nova. (SILVA e RODRIGUES, 2007. Prefácio).

Para Serrano (2011) a motivação leva os indivíduos à ação através de estímulos que agem como forças de ação ou reação. Esses estímulos podem ser externos ou internos. Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 214) entendem tais estímulos como necessidades. Assim, afirmam que:

Uma necessidade insatisfeita cria tensão, que desencadeia um ímpeto para atender a essa necessidade. Quanto maior for a tensão, maior unidade ou esforço serão necessários para reduzir a deficiência que faz com que certos indivíduos sintam a tensão. Quando vemos funcionários que trabalham duro em alguma atividade, podemos concluir que os resultados parecem atraentes uma vez que eles são levados pelo desejo de satisfazer uma ou mais necessidades que valorizam.(SERRANO, 2011, p. 28).

Segundo Bergamini (2013, p.11) a motivação do ser humano passa a ser concebida como um reduto de forças guardado no interior de cada um, e que tem o potencial para energizar seu comportamento.

Maximiano (2012, p.254) define a motivação como sendo a energia ou força que movimenta o comportamento por meio de três propriedades:

Quadro 1: Propriedades da Motivação

DIREÇÃO	INTENSIDADE	PERMANÊNCIA
Objetivo do comportamento motivado; direção para a qual a motivação leva o comportamento. A pessoa está motivada para fazer o quê?	Magnitude da motivação: quão motivada a pessoa está?	Duração da motivação; durante quanto tempo a pessoa ficou motivada?

Fonte: Maximiano (2012)

2.1 A Motivação na Visão de Abraham Maslow

São muitos os estudos e teorias acerca da motivação. Uma das mais antigas e aceitas é a do psicólogo americano Abraham H. Maslow (1908-1970). Estes autores esclarecem que:

o ponto central da teoria de Maslow reside no que ele convencionou chamar “Hierarquia de Necessidades”, isto é, uma lista de cinco necessidades básicas do indivíduo, iniciando pelas necessidades fisiológicas, seguindo em ordem hierárquica as demais, chegando às de auto-realização, conforme apresentado a seguir: (SILVA E RODRIGUES, 2007 p. 26).

Silva e Rodrigues (2007 p. 28, 29 e 30) apresentam resumidamente a hierarquia das necessidades estudadas por Maslow.



Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow. **Fonte:** Robbins (2002)

Inicialmente, as necessidades básicas fisiológicas estão relacionadas com a garantia da sobrevivência. Neste sentido representam as necessidades com alimentação, vestuário, moradia, repouso, entre outras, que são elementos básicos de sobrevivência atrelados a preocupação do indivíduo em se manter vivo. Quando este patamar é satisfeito nascem necessidades para um nível mais elevado, são as necessidades de segurança física e emocional, tornando-se predominante quando o indivíduo se dissipa do medo, do perigo físico e das necessidades fisiológicas, também chamadas de necessidades de preservação. Satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança surgem as necessidades sociais, que representam o desejo do homem, como ser social, de participar e ser aceito em grupos. Em seguida, surgem as necessidades de estima, de ser reconhecido e respeitado pelos outros. As necessidades de estima envolvem sentimentos relacionados ao poder, controle e autoconfiança. Finalmente, no nível mais elevado da pirâmide estão as necessidades de auto realização, que envolvem, segundo destacam Silva e Rodrigues (2007, p. 27), o que Maslow define como “o desejo que o indivíduo tem de tornar-se aquilo que é capaz de ser.”

Hesketh e Costa (1980) destacam que Maslow apontou as queixas apresentadas pelos indivíduos, entendidas por ele como indicadores dos desejos em cada um dos níveis de necessidades da hierarquia dos motivos humanos. Os autores destacam que “segundo Maslow, os seres humanos irão sempre reclamar, independentemente do nível de suas necessidades, pois os indivíduos sempre estarão desejando alguma coisa mais da qual não dispõem” (1980, p. 60). Silva e Rodrigues (2007, p. 27) afirmam, ainda, que Maslow, em seus estudos durante a década de 1950:

Baseando-se nas suas observações, partiu da premissa de que as necessidades humanas são de origem biológica e de que o homem tem uma predisposição para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal. Para que tal desenvolvimento possa ocorrer, é preciso que as necessidades inferiores sejam pelo menos em parte satisfeitas e as necessidades superiores apresentem-se como motivadoras da conduta humana. Ele propõe duas premissas básicas no que concerne ao comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam a pessoa a se comportar numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio interno perdido. Uma vez satisfeita determinada necessidade, esta perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento. (SILVA e RODRIGUES, 2007, p.27).

Maximiano (2012, p. 267) considera a visão de Maslow a respeito da motivação bastante positiva pois, de acordo com essa teoria as pessoas estão em contínuo processo de desenvolvimento, buscando atender as suas necessidades de maneira progressiva, vislumbrando a autorrealização. Estas observações coincidem com a citação de Bergamini (2013), também a partir das considerações de Maslow, A. H. (2000). Assim ela se expressa:

[...] antes de qualquer comentário sobre motivação no trabalho, Maslow, A. H. (2000, p.1), [...] deixa claro que “indivíduos altamente evoluídos assimilam o seu trabalho como identidade”, ou seja, “o trabalho se torna parte inerente da definição que eles fazem de si próprios”. É por meio do trabalho que cada um consegue viabilizar seu crescimento na direção da autorrealização. O trabalho visto sob essa ótica, tende a melhorar cada um, bem como influir positivamente no todo organizacional (BERGAMINI, 2013, p. 87).

2.2 Motivação na Teoria X e Y de McGregor

Dentre várias teorias que tratam da motivação, destacamos ainda a Teoria X e a Teoria Y do psicólogo Douglas McGregor, que apresenta, segundo Gil (2012), o perfil dos gerentes quanto a capacidade destes de se auto conhecerem, promovendo assim harmonia e influenciando o desempenho das equipes.

A Teoria X apresenta a ideia de que um líder controlador, implica em uma equipe sólida e produtiva, pois na ausência de um controle austero, a equipe tende a ruir podendo haver, inclusive, casos de repreensão, ocasionando situações mais drásticas. Essa equipe sob o domínio da coação, fica sem perspectivas de aprendizado, bem como a tomada de atitudes que a leve ao crescimento. Já a Teoria Y, nos mostra o oposto, e neste caso, o líder estimula e acata a criatividade e as posições criativas dos seus subordinados, dispensando a eles, confiança total, até mesmo aceitando a participação nas tomadas de decisões do grupo.

Explicando a teoria de Douglas McGregor, os autores Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 219) afirmam que na Teoria X e Teoria Y, a visão de um gestor sobre a natureza humana, baseia-se em um agrupamento de pressupostos e que ele tende a moldar o seu comportamento em relação aos seus subordinados de acordo com as premissas que seguem:

Quadro 2

Teoria X	Teoria Y
Premissas mantidas pelos gestores	Pressupostos-Contrastes
1. O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas, portanto sempre que possível, tentarão evitá-lo.	1. Os funcionários podem ver o trabalho como tão natural quanto o descanso e o lazer
2. Pelo fato de as pessoas não gostarem de trabalho, devem ser coagidas, controladas ou ameaçadas com punições para atingir os objetivos desejados.	2. Movido pelo auto-orientação e pelo autocontrole, o indivíduo se colocará a serviço dos objetivos que se empenhou a alcançar dentro da organização.
3. Os funcionários irão fugir da responsabilidade preferindo ser direcionados formalmente sempre que possível.	3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, ou mesmo procurar, a responsabilidade.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados com o trabalho e irá mostrar pouca ambição.	4. A capacidade de tomar boas decisões é amplamente feita por todas as pessoas e não necessariamente por gestores.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Robbins, Decenzo e Wolter, (2014).

Para complementar o quadro acima apresentamos o quadro 3 com elementos comparativos das duas teorias.

Quadro 3: Comparativo da teoria X e Y.

Teoria X	Teoria Y
Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho.	O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura.
Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão.	O controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho.
Precisam ser forçados, controlados para que se esforcem em cumprir os objetivos.	O dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.
É preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, tem ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança.	São criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;
O indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder	São pessoas motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.
São ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização.	O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições.
O homem comum busca, basicamente, segurança.	Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa.

Fonte: Adaptado de Silva e Rodrigues (2007).

Fica claro, que a aplicação da Teoria X, tornar-se comprometida por ser baseada em hipóteses pouco confiáveis em relação a natureza humana, apresentadas nos quadros 2 e 3 e, pelas teorias clássicas e científicas. Para Chiavenato (2003, p. 337-339),

“A Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais”. [...] “A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais”. (CHIAVENATO, 2003, p. 337-339).

Portanto, a autoridade decide a direção e o controle na Teoria X, enquanto que na Teoria Y a integração é legítima pela autoridade. Segundo Ferreira, Pereira e Reis (2002, p. 45), “a integração é a base da Teoria Y, é ela que sugere autocontrole, quando as necessidades do indivíduo e da organização são reconhecidas”.

2.3 Motivação na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Visando determinar os fatores que influenciam o comportamento das pessoas bem como as atitudes voltadas para a produção do trabalho, Frederick Herzberg, desenvolveu a teoria dos dois fatores -Motivação-Higiene que se tornou uma das teorias motivacionais mais utilizadas e estudadas na contemporaneidade. Desse modo, os fatores higiênicos são extrínsecos e os fatores motivacionais são intrínsecos, sendo o primeiro relacionado ao ambiente que rodeia o indivíduo e envolvendo as condições físicas de trabalho. Essas condições estão fora do controle das pessoas, servindo apenas para evitar a insatisfação no trabalho, uma vez que, isoladamente, não gera motivação, e age, simplesmente, com o fim de prevenir e/ou evitar a insatisfação, mantendo o equilíbrio do recinto. Por apresentar um ambiente material saudável, esta condição propicia, fazendo o indivíduo se sentir psicologicamente bem, reforçando a ideia de Maximiano (2000, p.359) ao afirmar que “o ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente”. Essas satisfações estão relacionadas com os benefícios sociais, salários, tipos de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, o clima de relacionamento entre a empresa e funcionários e os regulamentos internos, entre outros. Assim, segundo Robbins (2005, p.167) essa teoria, mostra que a eliminação dos estímulos de insatisfação, abrandam os colaboradores, mas não implica na obtenção da satisfação. Pelo fato das pessoas não estarem insatisfeitas, não quer dizer que estão satisfeitas, como expressa a figura 2.

Figura 2: Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg



Fonte: Chiavenato (2007).

Esta pesquisa está embasada nas teorias de conteúdo da motivação constantes no quadro 4, e os resultados pautados na " Teoria do Dois Fatores" – Motivação/Satisfação e Higiênicos-Insatisfação de Frederick Herzberg.

Quadro 4: Fatores que influenciam o desempenho em dois grupos: Teoria de Herzberg

<u>Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados fatores motivacionais ou intrínsecos</u>	<u>Fatores relacionados com as condições de trabalho, chamados fatores extrínsecos ou higiênicos</u>
Conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa)	Estilo de supervisão do chefe
Sentido de realização de algo importante	Relações pessoais com os colegas
Exercício da responsabilidade	Salário
Possibilidade de crescimento	Políticas de administração de pessoal
Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão	Condições físicas e segurança do trabalho
Reconhecimento pelo trabalho bem feito	

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Maximiano (2012).

Assim, Chiavenato (2005. P. 247) admite que para Herzberg a motivação do indivíduo para o trabalho dependerá de dois fatores: os higiênicos que dizem respeito ao contexto do trabalho e os motivacionais, correspondentes ao cargo, tarefas e atividades concernentes ao cargo. Desse modo compreende-se que um fator não independe do outro para gerar motivação no indivíduo. Já Maximiano (2007) confirma essa assertiva na citação a seguir:

As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões (MAXIMIANO, 2007 p.268-269).

Seguindo as explicações acima, mostraremos a seguir, no quadro 5, resumo do estudo sobre a teoria de Herzberg:

Quadro 5: Comparativo da teoria dos dois fatores - Motivação-Higiene

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
Realização	Política e administração da companhia
Reconhecimento	Supervisão
O próprio trabalho	Relações interpessoais
Responsabilidade	Condições de Trabalho
Progresso	Salário
Desenvolvimento	Situação
	Segurança

Fonte: Adaptado de Cunha. H.L. de Oliveira *apud* Herzberg (1997).

A luz de Maximiano (2000, p. 319), a teoria de Herzberg complementa a Teoria de Maslow. “Quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais. Quanto mais se desce na hierarquia de Maslow, mais importante se tornam os fatores higiênicos.”

Levando em consideração as afirmações acima descritas, Chiavenato (2005, p. 149), afirma que as teorias de Maslow e de Herzberg sobre motivação permitem ao administrador a sua aplicação na prática cotidiana. No entanto, a inconsistência de base científica rende críticas à essas teorias, possibilitando espaço a outras teorias com maior grau de validade científica, a exemplo da Teoria ERC e a Teoria das Necessidades Aprendidas. Desse modo, o autor ainda diz que a motivação vai estar atrelada ao comportamento humano, quando este pretende alcançar algum objetivo e a uma variedade de fatores que poderão influenciar a motivação do indivíduo, à medida em que o mesmo tem uma determinada necessidade, imediatamente busca mecanismos para que a satisfação seja suprida de forma a lhe garantir conforto e realização.

2.4 Motivação na Teoria de ERC de Clayton Alderfer

A Teoria ERC, criada por “Clayton Alderfer (1969), da Universidade de Yale, trabalhou em cima da hierarquia das necessidades de Maslow, para alinhá-la melhor com a

pesquisa empírica. Esta hierarquia revisada ficou conhecida como teoria ERG (em inglês)”. Robbins (2005, p.136) tratando-se de uma variação da teoria de Maslow e apresentada em três níveis de necessidades de motivação. A **primeira**, denominada necessidade de existência (E), que compreende o desejo de bem-estar material e fisiológico; a **segunda** trata da necessidade de relacionamento (R), onde ocorre o desejo de satisfação das relações interpessoais e, a **terceira**, vislumbra a necessidade de crescimento (C), que traz em si o desejo de crescimento e desenvolvimento pessoal. No entanto, a Teoria ERC se contradiz com a Teoria de Maslow (como consta na figura 3), no que se refere ao conceito de rigidez hierárquica, no qual o sujeito segue, linearmente, a satisfação de suas necessidades, só transpondo de um nível inferior para outro superior, quando satisfeito nível inferior. Para Alderfer, a mudança de um nível para o outro pode ocorrer, mesmo que as necessidades de existência ou de relacionamento não ocorram, podendo haver a satisfação das necessidades nos três níveis simultaneamente. Alderfer, em sua proposta acredita não ser sequencial a satisfação das necessidades.

Quadro 6: Comparativo da Teoria de Maslow e a Teoria ERC.

TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES - MASLOW	TEORIA ERG - ALDERFER
Necessidades Básicas ou Fisiológicas Necessidades de Segurança	Existência (E)
Necessidades Sociais Necessidades de Auto Estima	Relacionamento (R)
Necessidades de Auto Realização	Crescimento (G)

Fonte: Adaptado de Santos. C.M de. *apud* Alderfer (1972).

Seguindo o pressuposto, Robbins (2002, p.152), apresenta dois princípios para a teoria ERC: admitindo haver mais de uma necessidade funcionando ao mesmo tempo: na hipótese de uma necessidade na parte superior permanecer insatisfeita, isso concorre para aumentar o desejo de satisfazer a uma necessidade inferior.

Robbins (2005) cita que vários estudos embasam à teoria ERC, e embora, também existe evidências do não funcionar desta em determinadas ocasiões. A teoria ERC, de modo geral, representa uma versão mais válida da hierarquia das necessidades, sendo a teoria que mais se adequar as necessidades diversas das pessoas, porque as diferenças culturais e sociais entre os indivíduos ditam a classificação das suas necessidades.

2.5 Motivação na Teoria de R.A.P de David C. McClelland (1917 -1998)

A Teoria da realização, elaborada pelo psicólogo norte-americano David C. McClelland (1917 -1998) possui várias denominações, tais como: “R.A.P. (realização, associação e poder); Teoria da Necessidade Aprendida; Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou Medo e Teoria das necessidades adquiridas. De acordo com essa teoria, as necessidades podem ser aprendidas ou adquiridas, quando da interação ou experiência do indivíduo com o ambiente social. Assim, essa teoria possui três categorias, quais sejam: as necessidades de realização, as necessidades de afiliação/associação e as necessidades de poder. Para o autor seriam necessárias à obtenção dessas três necessidades para provocar a satisfação do ser humano, como explica o quadro que segue:

Quadro 7 - Teoria de McLelland - Motivação e Necessidades

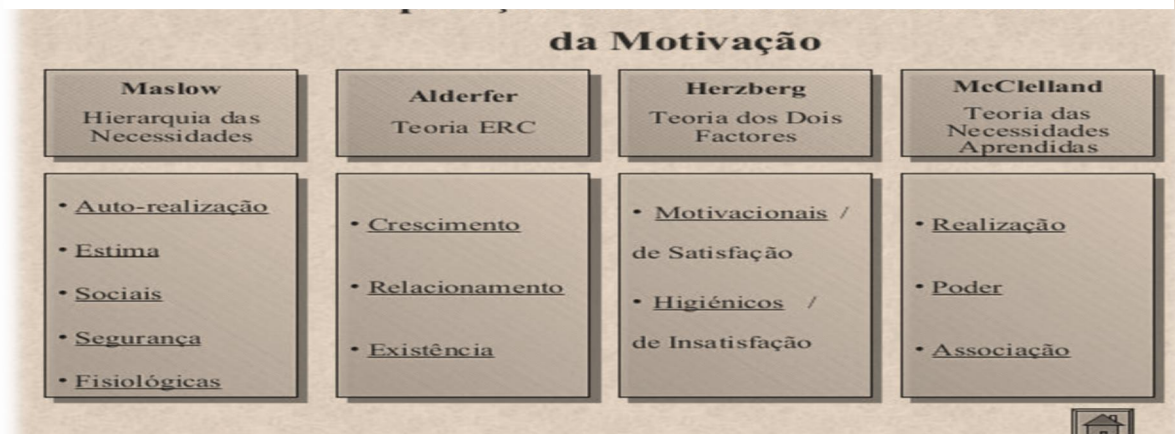
CONCEITO	SÍMBOLO	DEFINIÇÃO
Necessidade (achievement)	nAch	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência.
Necessidade de filiação (affiliation)	nAff	Necessidade de relacionamento e amizade.
Necessidade de poder (power)	nPow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.

Fonte: Maximiano (2012)

De acordo com McClelland (*apud* REIS, 1993, p. 43) “cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas”.

Assim, após dissertarmos sobre algumas das Teorias da Motivação, concluiremos este capítulo apresentando a Figura 3 onde consta a comparação das teorias acima referidas.

Figura 3: Comparação das Teorias de Conteúdo da Motivação



Fonte: Adaptado de Gil (2012).

Esta pesquisa está embasada nas teorias de conteúdo da motivação constantes na figura 4, e os resultados pautados na "Teoria do Dois Factores" – Motivação/Satisfação e Higiênicos-Insatisfação de Frederick Herzberg, conformes as constatações do autor que assim definiu:

Os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho são: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores de prevenção da insatisfação ou higiene compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança. (HERZBERG, 1997a, p.117).

3. FUNCIONALISMO, SERVIDOR PÚBLICO E MOTIVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA.

3.1 Breve histórico do Funcionalismo Público no Brasil

A vinda da família real de Portugal para o Brasil, em 1808, constitui-se o marco da existência do funcionalismo público no Brasil. Ela trouxe consigo seus principais funcionários públicos, além de suas próprias regras, bem como a burocracia patrimonialista própria da cultura portuguesa. Silva (2007. p.52). Desse modo, Negreiros (2014) cita que assim se deu a origem ao serviço público, cujas atividades administrativas baseavam-se na diplomacia real, visando o desenvolvimento da colônia. Muitas décadas e anos se passaram e a figura do funcionário público brasileiro ainda guarda marcas de suas origens. Agrega-se a isso o processo de tomada de consciência a relevância do trabalho administrativo junto à colônia no sentido de provocar o seu desenvolvimento. Em 1822 foi proclamada a independência o Brasil que de colônia passa para Império e em 1889 passa ser a República. Neste processo os funcionários públicos tiveram o seu papel de destaque, como peça importante para o funcionamento do que chamamos de “máquina administrativa”.

Ao longo dos anos registram-se muitas denominações para este tipo de serviço. Uns denominam de Funcionário Público, Servidor Público, Empregado Público e por fim, Agente Público. Seja como for, este tipo de funcionário desempenha funções burocráticas muito próximas da gestão, vez que estão associadas ao ato de planejar, dirigir a executar atividades propriamente burocráticas. Para o jurista administrativo Hely Lopes Meirelles (2002, p. 386/387) a conhecida conceituação recorrente diz que:

Os servidores públicos constituem subespécies dos agentes públicos administrativos, categoria que abrange a grande massa de prestadores de serviços à Administração e a ela vinculados por relações profissionais, em razão de investidura em cargos e funções, a título de emprego e com retribuição pecuniária. (MEIRELLES, 2002, p. 386/387).

Diógenes Gaspari (1995) é outro autor que aborda sobre o funcionalismo público. Para ele, já citando Bandeira de Mello, define o funcionalismo com um conjunto de servidores que desempenham atividades relacionadas ao poder público e ao desempenho profissional. O citado autor diz que, os funcionários públicos são “todos aqueles que mantêm

com o Poder Público relação de trabalho, de natureza profissional e caráter não eventual, sob vínculo de dependência”.

Em 03 de janeiro de 1930, o então presidente da república, Getúlio Vargas em seu discurso de campanha da Aliança Liberal, já retratava a sua preocupação com a eficiência administrativa e valorização da função pública, cabendo ao funcionalismo o seu bom desempenho. Para Vargas, à época preocupado com a economia e com o excesso de funcionários públicos, ao tempo em que buscava solução para os excessos de funcionários, também esboçava preocupação com a sua valorização. Eis um enxerto do seu discurso: “Com a economia resultante, quer dos cortes automáticos, que a ninguém prejudicará, quer da impossibilidade de criação de cargos novos, poderá o Governo ir melhorando, paulatinamente, a remuneração dos seus servidores, sem sacrifícios para o erário”

Ainda na década de 1930 houve uma enorme preocupação com a profissionalização e capacitação do funcionalismo público, hoje mais denominado servidores técnico-administrativos. Esta preocupação se tornou marco legal na Constituição de 1934 ao introduzir o princípio da meritocracia para contratação destes profissionais. Assim diz o artigo 168, 169 e 170 § 2º:

- Artº 168 - Os cargos públicos são acessíveis a todos os brasileiros, sem distinção de sexo ou estado civil, observadas as condições que a lei estatuir.
- Art 169 - Os funcionários públicos, depois de dois anos, quando nomeados em virtude de concurso de provas, e, em geral, depois de dez anos de efetivo exercício, só poderão ser destituídos em virtude de sentença judiciária ou mediante processo administrativo, regulado por lei, e, no qual lhes será assegurada plena defesa.
- Parágrafo único - Os funcionários que contarem menos de dez anos de serviço efetivo não poderão ser destituídos dos seus cargos, senão por justa causa ou motivo de interesse público.
- Art 170 - O Poder Legislativo votará o Estatuto dos Funcionários Públicos, obedecendo às seguintes normas, desde já em vigor: 1º) o quadro dos funcionários públicos compreenderá todos os que exerçam cargos públicos, seja qual for a forma do pagamento; 2º) a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas, e nos demais que a lei

determinar, efetuar-se-á depois de exame de sanidade e concurso de provas ou título. (BRASIL, 1934).

Com a valorização do servidor pode-se vê restaurada a criatividade e o bem servir a população e ao seu bem-estar. De acordo com o governo brasileiro o servidor público é o trabalhador do estado brasileiro, seja no poder executivo, legislativo ou judiciário, na esfera federal, estadual ou municipal. O funcionamento da administração pública é operado pelos servidores públicos. São essas pessoas que, atuando na prestação direta de serviços ao cidadão brasileiro, terminam por ser a imagem ou a representação do Estado. Alguns usam a expressão servidor civil público. (BRASIL, 2009, p. 21).

A partir da constituição de 1988, o ingresso para o setor público dessa classe de trabalhadores se dá através de concurso público, acessível a brasileiros e estrangeiros na forma da Lei. O concurso público dessa forma vem balizando o princípio da igualdade. O caput do art. 5º, da Constituição Federal assim reza: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros” A função de técnico-administrativo é regida através do Art. 37 do Regime Jurídico Único.

Efetivado o contrato ou a nomeação, cabe ao Estado assegurar a valorização profissional deste servidor, propiciando-lhe motivação profissional, remuneração condizente com o mercado de trabalho nacional, além de razoável segurança no emprego. Mesmo considerando os avanços científicos e tecnológicos Bastos (1993) reforça a necessidade de propiciar condições para sua autorrealização e crescimento. Assim ele argumenta: “as inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto realização e crescimento” (BASTOS.1993. p.53).

De acordo com Nogueira(1997), a valorização profissional dos servidores públicos pode ser incrementada pela majoração dos vencimentos e cercando-os de garantias de estabilidade e de justiça nas promoções e na aplicação dos dispositivos regulamentares. Dessa forma o País terá o direito de exigir maior rendimento das atividades e aptidões, evitando a necessidade de exercer outras atividades em outras localidades ou instituições, fora das horas de expediente, como agora, não raro, acontece, por força das dificuldades com que lutam.

O funcionalismo público tem prerrogativas e identidade institucional próprias cuja relação de representatividade ocorre entre o Estado e o servidor, sendo este considerado agente do poder público. De acordo com Coelho (2009, p. 59), o agente do poder público é toda aquela pessoa física que exerce uma função e ocupa um cargo na Administração Pública, sendo que cargo e função são criações da lei. Na legislação incide mais uma especificidade do setor público, onde se verifica que constitucionalmente, o próprio agente público se insere como um dos princípios da Administração Pública, visto que o mesmo “só pode fazer o que a lei autoriza”. Outro aspecto que merece destaque quando falamos do servidor público e que este, em muito se distingue do setor privado, no que se refere à estabilidade após a avaliação de desempenho dos três primeiros anos de atividade – seria o conhecido ‘estágio probatório’. Este usufruto bem que poderia se constituir em um fator de motivação e satisfação no trabalho.

Atualmente a sociedade e, principalmente os usuários do serviço público criticam e cobram um bom desempenho dos servidores públicos. Este bom desempenho pode ser traduzido em assiduidade, eficiência, agilidade e eficácia dos funcionários públicos. Braga (2012, p 21-22) comenta que tal postura, entre outras coisas, exige um aperfeiçoamento das práticas e orientações estratégicas relacionadas à gestão de pessoas nas organizações públicas, incentivando a capacitação e o desenvolvimento de competências para o adequado atendimento das demandas da sociedade.

Ao analisar os entraves para a motivação no serviço público, Braga (2012, p. 24), ressalta que os mesmos são agravados pelas notórias práticas patrimonialistas, em que o apadrinhamento faz com que o critério de atribuição de tarefas seja o esforço e a competência, enquanto o processo de recompensa se vincula a fatores carregados de subjetividade, como a amizade e a simpatia.

3.2 Aspectos da gestão no serviço público

Em uma sociedade convivem inúmeras organizações com características e expressões próprias de sua atividade social. A gestão de uma organização precisa estar centrada na compreensão das qualidades que definem o contexto em que a mesma está inserida. Embora seja evidente a percepção desta necessidade, podemos dizer que não é tarefa

simples definir uma organização educacional nem tampouco conceituar a gestão pública ligada ao campo da educação.

Com o advento do neoliberalismo, a universidade pública que já vinha em crise, segundo Santos (2004, p. 7,8), indica que a perda de prioridade da universidade pública nas políticas públicas do Estado foi, antes de mais, o resultado da perda geral de prioridade das políticas sociais (educação, saúde, previdência) induzida pelo modelo de desenvolvimento econômico conhecido por neoliberalismo ou globalização neoliberal que, a partir da década de 1980, se impôs internacionalmente.

A primeira questão a ser abordada neste sentido é a discussão sobre a distinção dos termos administração e gestão, muitas vezes considerados como sinônimos, vez que, nos últimos anos, se usa com certa intensidade, o termo gestão pública, em substituição à administração pública. Victor Henrique Paro (2010, p.766) é um dos estudiosos que não vê distinção entre eles. O autor define a administração como “mediação para a realização de fins” e ressalta que a relevância dos objetivos buscados é o elemento que deve definir as mediações necessárias para realizá-los. Partindo dessa ideia, entendemos que no contexto da gestão pública das organizações educacionais, a importância dada à questão educacional está no centro da necessidade de uma melhor gestão.

Já Lück, 2000, admite que o conceito de gestão ultrapassa o conceito de administração:

[...] por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político- pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino. (LÜCK, 2000, p.16)

A autora defende a utilização do termo gestão e destaca que o mesmo vem adquirindo espaço no contexto educacional. Para Lück a gestão:

é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LÜCK 2009, p. 01)

No Brasil, nas últimas três décadas, o termo gestão pública, tem sido utilizado de forma intensa, em substituição à administração pública.

A Constituição Federal do Brasil, aprovada no ano de 1988, consolida a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estabelecida, nos seus artigos 205 e 206. Entretanto, em 1995, com a reforma administrativa do setor público no Brasil, foi criado o MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado que, em 1995, concluiu o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, documento que defendeu a redução das atribuições estatais e a implementação dos princípios da administração pública gerencial. O termo gestão é comum ser confundido com a administração pública. A ideia contemporânea afina-se com a ideia de Luck (2009) vez que o termo gestão marca o rompimento com a administração pública tradicional e adota as ferramentas da gestão do mundo dos negócios. Podendo também, em sentido mais amplo, alcançar significado de modelo gerencial de gestão, fortalecendo e democratizando o compromisso com o processo pedagógico, incluindo todos que fazem parte do processo nas decisões, visando galgar resultados educacionais cada vez mais significativos e promissores para as instituições.

Quadro 8 – Resumo das principais características dos servidores públicos nos modelos de gestão

SERVIDOR PATRIMONIALISTA	SERVIDOR BUROCRÁTICO	SERVIDOR GERENCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao serviço por indicação de autoridade superior; • Sem autonomia/individualidade; • Centralizador nas decisões; • Independe de conhecimento técnico para manutenção do cargo; • Representa a vontade do superior hierárquico; • Leal ao superior hierárquico; • Seguidor irrestrito da hierarquia e autoridade superior; • Não diferencia o bem público dos bens particulares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção do cargo por mérito (concurso público); • Sem autonomia/individualidade, dependente de regras e regulamentos; • Centralizador nas decisões; • Competente tecnicamente e especialista em sua área de conhecimento; • Conhecimento sobre a legislação e normas legais restritos à sua área de atuação; • Formal nas comunicações; • Racional na divisão do trabalho; • Impessoal nas relações (importa o cargo, não a pessoa); • Seguidor de hierarquia e autoridade; • Cumpridor irrestrito de rotinas e procedimentos padronizados; • Voltado ao processo administrativo e a estrutura do Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção do cargo por concurso público (efetivo), ou por cargo comissionado/estágio (contratado por interesse público); • Com mais autoridade (empowerment) e responsabilidade por resultados; • Trabalha com descentralização de atividades (delegação); • Competente tecnicamente com conhecimento geral e específico sobre a legislação e normas legais pertinentes à gestão pública; • Racional na divisão do trabalho; • Preocupado com a execução de serviços com menor custo e maior qualidade (eficiência); • Busca de capacitação contínua (desenvolvimento de competências); • Valorização do desempenho, voltado para a obtenção de resultados (eficácia - atingir indicadores e metas) • Visão sistêmica, busca de conhecimento de todo o processo; • Pró-atividade, tentando antecipar-se na solução dos problemas; • Gestão voltada para o cidadão visto como cliente dos serviços públicos; • Criatividade e inovação na busca de soluções que fogem aos procedimentos rotineiros; • Busca pela eficiência; • Busca por transparência nas ações e fluxos de informações na organização, • Gestão participativa (com representantes de comunidade interna e externa), • Flexibilidade e simplificação dos processos administrativos; • Cultura organizacional de cooperação e troca de conhecimento para aprendizagem organizacional.

Fonte: Bächtold, Ciro (2008).

Assim sendo, no âmbito do estudo acerca da motivação dos servidores do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, entendemos que o termo gestão expressa de forma mais apropriada os conceitos que serão abordados neste trabalho. Como primeira

evidência deste fato, podemos citar que recentemente o Setor de Recursos Humanos da UFPB teve sua denominação alterada para Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, conforme Resolução Nº 28/2010. O Art. 2º, que cria e estrutura a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, com base no art. 29, inciso XVI, do Estatuto e do Art. 124, inciso II do Regimento Geral da UFPB, (Processo nº 23074.022751/10-91) dentre as considerações postas como justificativa do ato destaca: “Considerando as novas tendências na área de gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal; Considerando a necessidade de melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, de promover o desenvolvimento permanente do serviço público e de ajustar as competências dos servidores aos objetivos institucionais; Considerando a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal da Paraíba criada e estruturada pela Resolução 28/2010 do Conselho Universitário - CONSUNI, tem como missão:” Estabelecer políticas e ações permanentes de gestão de pessoas, visando o desenvolvimento das competências pessoais, profissionais e organizacionais; ao bem estar das organizações; ao bem estar dos servidores; e ao atendimento à comunidade universitária e a sociedade, com padrões de excelência.”

Mesmo considerando o modelo gerencial de gestão em vigor, percebe-se preocupação por parte dos servidores, que conquistaram junto ao governo Federal por meio de lutas e acordos, a incorporação de novas práticas da gestão ao perfil do agente público mediante a capacitação profissional. Para tanto, foram instituídos: a) o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), por meio da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 trouxe inquestionáveis avanços no que se refere à capacitação e aperfeiçoamento dos servidores. b) O Decreto Nº 5.824, de 29 de junho de 2006, por sua vez, estabeleceu os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091/2005. Com isso foi criada a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) instituída pelo em Decreto nº 5.707/06, de 23 de fevereiro de 2006, visando implementar órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006). Nesta política vislumbra-se:

- I. Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II. Desenvolvimento permanente do servidor público;
- III. Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV. Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V. Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006).

3.2.1 Motivação na Gestão Pública

Estudos realizados sobre a Gestão Pública, que abordam a motivação no setor público, em geral apresentam pequenas diferenças. Muitos deles tratam da motivação no público e no privado. Vamos aqui nos deter sobre aqueles que tratam da motivação no setor público, foco do nosso trabalho.

Quando da elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995, p.38) o texto que define a gestão já faz menção à motivação, como segue:

A boa gestão é aquela que define objetivos com clareza, recruta os melhores elementos através de concursos e processos seletivos públicos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de motivação não apenas de caráter material mas também de caráter psicossocial, dá autonomia aos executores e, afinal, cobra os resultados. (BRESSER PEREIRA, 1995, p.38).

Conforme o pressuposto, é dever de qualquer instituição, principalmente as públicas, além de priorizar o atendimento com qualidade à sociedade, treinar permanentemente os servidores, desenvolvendo as suas potencialidades sem deixar à margem os fatores motivacionais. Portanto, para que se obtenha resultados de qualidade, os servidores precisam estar motivados, uma vez que são eles os responsáveis diretos pela satisfação dos usuários. Nesse sentido Chiavenato (2007) afirma que o ser humano é motivado pela necessidade inerente ao seu anseio, fazendo-se indispensável que esteja situado em um ambiente que lhe proporcione prazer ao realizar determinadas tarefas.

Assim sendo, a Gestão Pública não pode deixar de proporcionar um ambiente salubre e agradável ao servidor, visando sua motivação para desenvolver a contento suas tarefas laborais, vez que o comportamento individual é motivado, na maioria das vezes por agentes externos ao ser humano. O que é confirmado por Maximiano (2007) quando cita que em certos ambientes de trabalho, o aspecto motivacional está tão ausente que, ao invés de propiciar um ambiente salutar, faz com que as pessoas criem uma aversão ao trabalho, prejudicando a produtividade nas tarefas.

Quando se trata de instituições públicas, usar como estratégia a motivação é uma condição quase nula, o que leva o servidor a se sentir desmotivado e conseqüentemente a uma queda no desempenho funcional, levando a um nível aquém do desejado no que se refere ao atendimento ao público e ao desempenho das funções no setor de trabalho. O que confirma Correia (2010) quando cita que:

Nota-se que não existe uma preocupação da organização em relação à motivação dos funcionários da empresa nos serviços públicos, já que a consideram alheia ao serviço. A hierarquia de motivos é usada como forma de serem julgadas de acordo com o entendimento da gerência. Dando-nos a ideia de como atua o funcionalismo público, com suas gerências tradicionais, não valorizam nada os servidores, e muitos de seus projetos humanísticos ainda estão aguardando a sua implementação. Averigua-se, portanto, que com a desvalorização dos funcionários e de seus anseios pessoais, os gestores não recebem em troca o bom desempenho, afetando a qualidade dos serviços prestados. (CORREA 2010, p. 24).

Esse pensamento é corroborado por Malik (1988), quando diz que “a motivação no setor público, ainda é encarada como um problema intrínseco às pessoas, como se tal aspecto não dependesse das características do ambiente em que o funcionário se encontra, e sim como se dependesse apenas dele”. (MALIK 1988, p. 53).

À luz do autor, pode-se afirmar que a motivação é concebida como um processo intrínseco às pessoas e anteveem de relações interpessoais mais próximas, onde se procurem conhecer mais os valores e as necessidades dos subordinados, ao contrário do que se pensava anteriormente, chefes que conheçam todos os serviços que os seus subordinados devem realizar. Eis a grande mudança e o principal desafio para as organizações no novo século.

Desse modo, mesmo sem ser função dos gestores, motivar os servidores sob sua supervisão, estes devem se preocupar em manter um ambiente de trabalho harmonioso e motivador, visando elevar o nível da qualidade dos trabalhos oferecidos, o bem estar dos servidores, a satisfação dos usuários e o reconhecimento da Instituição pela sociedade onde está inserida.

4. PERCURSO METODOLÓGICO

Sendo a “metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” Minayo (2001, p. 4), elaboramos esse capítulo, onde apresentaremos os procedimentos que foram utilizados, na busca de respostas para o nosso Objetivo Geral, que foi o de conhecer os fatores da motivação dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba. Sabemos que a pesquisa científica apresenta as concepções teóricas de abordagem, bem como o conjunto de técnicas que permitem a transcrição da realidade pelo potencial criativo do investigador.

A pesquisa se pautou na abordagem quanti-qualitativa tendo em vista que metodologicamente, apesar de natureza diferente, as pesquisas qualitativas e quantitativas se completam na busca da compreensão da realidade e de suas nuances. De acordo com Mynayo & Sanches (1993) ao atuar em níveis da realidade, utilizando-se de dados observáveis e questionários tem como objetivo trazer dados e indicadores. Richardson (1999) destaca que a abordagem quantitativa se caracteriza por empregar a quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informação, quanto no tratamento dos dados, mediante procedimentos estatísticos.

A pesquisa qualitativa permite interpretar a realidade por meio de fala e discursos trabalhando com crenças, representações e atitudes. Conforme Ribeiro (2006, p.40), “pesquisar qualitativamente é, antes de qualquer outra definição, respeitar o ser humano em sua diversidade”. Em outras palavras o autor entende que cada pessoa é única e construída na pluralidade das etnias, culturais, corporais e linguísticas. Ressaltando por fim, que pesquisar qualitativamente é gostar de ser gente.

Ainda sobre pesquisa qualitativa, Minayo (2008, p. 23) afirma que ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Para Richardson (1999),

o objetivo fundamental da pesquisa qualitativa não reside na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo; está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno. (RICHARDSON,1999, p. 102).

Opinião que é corroborada por Bauer & Gaskell quando afirma que:

A finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas o contrário, explorar a aparição de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão. Em síntese, o objetivo da pesquisa qualitativa é apresentar uma amostra do espectro dos pontos de vista. (BAUER & GASKELL, 2002, p. 68).

Esta pesquisa é também do tipo estudo de caso. Segundo Severino (2007, p.121), “o estudo de caso é uma pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo. Para Gil (2008 p. 57-58), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.” Quanto ao objetivo do estudo de caso Chizzotti (2006, p.135) diz que este reúne dados importantes sobre o objeto estudado, permitindo dessa forma, obter um vasto conhecimento desse objeto, esvanecendo dúvidas, esclarecendo questões pertinentes, e, sobretudo, instruindo ações posteriores.

A escolha do tipo, estudo de caso na presente pesquisa é justificada pelo estudo de caso típico ou representativo, com o objetivo de detectar os fatores que influenciam na motivação e desmotivação dos servidores técnico-administrativos lotados no Centro de Educação. O que é afirmado por Yin, Davies (2009), quando cita que deve-se considerar algumas situações que justifiquem a escolha do estudo de caso único, quando este refere-se a um indivíduo, um grupo, um fenômeno ou uma organização.

Desse modo, cita Yin, Davies (2009), que quando se deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade, deve-se utilizar o estudo de caso, ressaltando que mesmo com uma ampla literatura a esse respeito, as opiniões são diversas sobre este tipo de estudo. Quanto à importância do estudo de caso, Yin, Davies (2005) cita:

A clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclo de vida individual, processos organizacionais e administrativos,

mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos. [...] fundamento lógico para selecionar um projeto de caso único. Vale a pena, portanto, conduzir um estudo de caso porque a informação descritiva por si só é reveladora. (YIN, 2005, p. 54).

Segundo Gil (2009) “a *unidade caso* refere-se a um indivíduo em um contexto definido. Entretanto, ao longo do tempo, o conceito de “unidade caso” ampliou-se de forma a incluir um grupo de objetos a serem estudados, seja o de uma família, de um conjunto de relações, de uma comunidade, de uma nação ou de uma organização”.

Assim sendo, os componentes do estudo de caso aqui proposto foram os servidores técnico-administrativos do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba. Escolha essa, justificada pela pretensão de detectar os fatores que influenciam na motivação e desmotivação desses servidores. Desse modo, classificamos esse estudo de caso como essencial, uma vez que o mesmo situou e nos faz compreender fenômenos sociais complexos que nos permitiu uma investigação na qual foi preservada as características plenas e significativas dos acontecimentos da vida real do nosso objeto da pesquisa.

Desenvolvemos também pesquisa bibliográfica e de campo, de caráter exploratório e de natureza descritiva na qual foi pesquisado os fatores que geram motivação nos servidores do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, no desempenho de suas funções. De acordo com Minayo (1998):

Realmente o estudo de caso não foi uma classe de pesquisa típica do modelo positivista, tão inclinado à quantificação das informações. Por isso, com o desenvolvimento da investigação qualitativa, o estudo de caso que estava numa situação de transição entre ambos os tipos de investigação, constituiu-se numa expressão importante dessa tendência nova na pesquisa social. (MINAYO 1998. P. 81)

Com o estudo de caso focado na pesquisa exploratória qualitativa, o estudo de campo, além de nos fornecer um melhor entendimento sobre o tema aqui abordado, ajudou a colher informações que nos levaram a alcançar os objetivos propostos. Assim Gil (2002) afirma que:

Este tipo de pesquisa tem por objetivo essencial desenvolver, modificar e esclarecer conceitos e ideias sobre a formulação de problemas mais precisos, como também proporcionar uma visão mais ampla, aproximativa sobre determinado fato a ser analisado. Assim, o estudo exploratório apresenta características, cujo pesquisador, ao saber o tema da pesquisa, define o campo de forma a estabelecer um conhecimento prévio da situação (GIL, 2002. p.41)

O questionário foi o instrumento utilizado para a coleta de dados. Acerca do questionário, Barros e Lehfeld (2007, p.106-107) afirmam ser este o instrumento mais usado no levantamento de informações qualitativas. Acrescentam que a quantidade de questões não é limitada, sugerindo que o mesmo não seja exaustivo para não provocar desânimo ao entrevistado. Gil (1999, p.128), diz que o questionário pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”.

Conforme orientações de Minayo (1998):

O questionário é a forma mais usada para coleta de dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra “questionário”, refere-se a um meio de obter respostas ``as questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Assim, qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a experiência de responde a um questionário. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central. (MINAYO, 1998, p. 89).

Assim, objetivando alcançar um percentual significativo de respostas, os questionários foram impressos e aplicados aos sujeitos da pesquisa, tendo o cuidado de assegurar certo distanciamento dos respondentes. Os questionários foram entregues a cada servidor técnico-administrativo, no seu local de trabalho, conforme listagem emitida pelo Setor de Gestão de Pessoas do CE/UFPB. Foram tomadas precauções no sentido de assegurar o anonimato dos respondentes e, ainda, cientificá-los de que a pesquisa tem a devida autorização e a permissão da Direção do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba. Foram distribuídos 75 questionários contemplando todos os setores do *locus* de investigação. Destes, tivemos o retorno de 68, mantendo o critério inicialmente escolhido de

representação. Assim, por meio da aplicação de questionários coletamos os dados junto aos servidores do CE, buscando obtermos informações necessárias com vistas aos objetivos propostos.

O questionário da pesquisa foi composto de quatro partes. A **primeira**, referente ao perfil dos participantes levando-se em consideração: sexo, estado civil/filhos, faixa etária, grau de escolaridade, renda familiar, forma e ano de ingresso no serviço público; a **segunda** parte foi composta de questões abertas referentes às ações desenvolvidas pelo servidor; na **terceira** foram elencadas questões, com itens afirmativos e negativos concernentes à realização/valorização profissional e a **quarta** parte foi composta de perguntas atinentes aos fatores motivadores/desmotivadores.

Assim, de posse dos dados, procedemos à análise descritiva das informações coletadas. Reafirmamos que os dados da pesquisa e sua análise estão apresentados no quinto capítulo, utilizando-se gráficos e quadros, com análise também fundamentada no referencial teórico e metodológico, respeitando o objetivo de estudo.

4.1 Universo da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida no Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, *CAMPUS I*, da Cidade de João Pessoa-PB, onde investigamos a motivação dos servidores do CE, fazendo associações pessoais, funcionais e institucionais com as atividades que exercem e os setores onde estão inseridos.

Desse modo, e, seguindo o pressuposto, para um melhor entendimento do trabalho desenvolvido, passaremos a apresentar a contextualização histórica-estrutural do *locus* dessa pesquisa. Os sujeitos da pesquisa foram representados por uma amostra de 68 servidores técnico-administrativos do quadro efetivo do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba.

4.1. 1 ¹Caracterização da instituição – Centro de Educação antes e pós-Reuni

Esta contextualização tem como fim último, apresentar os lócus que abriga os servidores sujeitos da nossa pesquisa. Para tanto, passaremos a apresentar o levantamento Histórico-Estrutural do Centro de Educação.

O Centro de Educação é uma unidade de ensino integrante da Universidade Federal da Paraíba, que compõe o quadro das Universidades Federais Públicas, estatais e gratuitas brasileiras. Em seus primórdios (1960 - 1978), com a federalização da Universidade da Paraíba, transformada em Universidade Federal da Paraíba, funcionou como Departamento do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, vindo a tornar-se unidade autônoma em 1979. Órgão Setorial, com funções deliberativas e executivas, em nível intermediário de administração. O Seu Regimento foi aprovado pelo Conselho Universitário, conforme Resolução nº 72/1979, de 23.02.1979 e pelo Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE, em sua reunião de 14.02.1979. Na década de 1970 era integrado pelas coordenações do Curso de Licenciatura em Pedagogia - Presencial e do Curso de Mestrado em Educação, criado pela Resolução 81/97 do CONSEPE e revogada pela Resolução 35/2002 do mesmo órgão e a Resolução 02/2002 do CONSUNI, que autoriza a criação do nível de Doutorado no Curso de Pós-Graduação *stricto Sensu* em Educação.

Em 1999, Sua estrutura administrativa estava constituída da seguinte forma: no âmbito deliberativo, era composto pelo Conselho de Centro, Departamentos: Fundamentação da Educação, Metodologia da Educação e Habilitações Pedagógicas, Colegiado do Curso de Pedagogia e Colegiado do Curso de Mestrado em Educação. Já no âmbito executivo constituía-se pela Diretoria de Centro, Chefias de Departamentos; Coordenações dos Cursos de Licenciatura em Pedagogia – Presencial e de Pós-Graduação *stricto e lato sensu*.

¹ Ressaltamos que este levantamento sobre a **Contextualização Histórica-Estrutural do Centro de Educação**, foi realizado pelas alunas do Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, Edseuda Pereira Marques Araújo e Maria do Rozário Fonseca Azevedo, tendo como fim último à utilização do mesmo em suas Dissertações de Mestrado. (Devido o lócus das duas dissertações ser o mesmo, de comum acordo, este levantamento poderá ser utilizado em parte ou na sua íntegra nas duas dissertações).

A partir de 2007, com a implantação do REUNI², na gestão dos Professores Otávio Machado Lopes de Mendonça e Marisete Fernandes de Lima, houve um crescimento no número de cursos, tanto de graduação quanto de pós-graduação.

Com base nas políticas de governo, o REUNI, uma das ações que integram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), foi instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, visando à expansão da oferta de vagas e o reordenamento da ocupação dos espaços físicos das Instituições. Desse modo, os gestores do Centro de Educação, acima citados, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional do Centro de Educação – PDI/CE – 2008-2012, apresentaram e defenderam a criação de novos cursos, bem como a edificação de prédios novos para alocação das Coordenações e Departamentos dos cursos recém-criados, funcionando hoje, com seis cursos de graduação, a saber: Licenciatura em Pedagogia Presencial e a Distância - EAD; Licenciatura em Pedagogia com área de aprofundamento em Educação do Campo; Licenciatura e Bacharelado em Ciências das Religiões; Licenciatura à Distância em Ciências Naturais; Bacharelado em Psicopedagogia.

A Pós-Graduação *stricto sensu*, também foi expandida com a oferta de novos cursos de mestrado e conta hoje, em caráter regular, com quatro cursos de mestrado e dois de doutorado, a saber: Mestrado e Doutorado em Educação – PPGE; Mestrado e Doutorado em Ciências das Religiões-PPGCR; Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprenderes - MPPGOA e Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - MPPGAV.

Já na modalidade *lato sensu*, o Centro de Educação, já ofereceu cursos voltados para a formação de especialistas na área da Educação, quais sejam: Especialização em Educação Básica; Especialização em Educação e Movimentos Sociais; Especialização em Educação

²REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. A expansão do ensino superior conta com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), que busca ampliar o acesso e a permanência na educação superior. A meta é dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em dez anos, a partir de 2008, e permitir o ingresso de 680 mil alunos a mais nos cursos de graduação. Para alcançar o objetivo, todas as universidades federais aderiram ao programa e apresentaram ao ministério planos de reestruturação, de acordo com a orientação do Reuni. As ações preveem, além do aumento de vagas, medidas como a ampliação ou abertura de cursos noturnos, o aumento do número de alunos por professor, a redução do custo por aluno, a flexibilização de currículos e o combate à evasão. **Fonte:** <http://portal.mec.gov.br/reuni-sp-93318841>.

Popular; Especialização em Supervisão e Orientação Educacional; Especialização em Pesquisa Educacional; Especialização em Sexualidade Humana; Especialização em Administração da Educação; Especialização em Novas Tecnologias na Educação; Curso de Especialização em Gestão Escolar aprovado pela Resolução 54/2011 do CONSEPE; Curso de Especialização em Gestão Pedagógica, aprovado pela Resolução 53/2011 do CONSEPE; Curso de Especialização em Supervisão e Orientação Educacional, aprovado pela Resolução 10/2003; Curso de Especialização em Educação Popular, aprovado pela Resolução 07/96; Curso de Especialização em Psicopedagogia, aprovado pela Resolução 32/2003 do CONSEPE; Curso de Especialização em Educação Básica, aprovado pela Resolução 15/99 do CONSEPE; Curso de Especialização em Novas Tecnologias na Educação, aprovado pela Resolução 19/98 do CONSEPE; Curso de Especialização em Psicologia Educacional e da Aprendizagem, aprovado pela Resolução 32/99 do CONSEPE e Curso de Especialização em Educação Infantil, aprovado pela Resolução 28/1999 do CONSEPE, entre outros.

Segundo o seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI/2014-2018, o Centro de Educação, tem como *missão* precípua, realizar atividades de ensino, pesquisa, extensão e produção científica em educação e áreas correlatas, e, como missões complementares, subsidiar o planejamento participativo da vida acadêmica e administrativa da Instituição; contribuir para o progresso científico, tecnológico, socioeconômico e cultural, visando o desenvolvimento sustentável em níveis local, regional e nacional e, exercer relação harmônica com a sociedade, com vistas ao pleno exercício da cidadania. Sua *visão* de futuro Institucional é contribuir para a melhoria de qualidade de vida adequada às múltiplas transformações e demandas da sociedade, que emergiram com da atual conjuntura globalizada.

Suas *diretrizes* e seus *fins* visam à integração da Universidade-sociedade, ao desenvolvimento acadêmico-científico, a melhoria nas condições básicas de funcionamento-modernização do aparelho educacional local e ao aprimoramento da democracia institucional e social sob o binômio inclusão-equidade.

Conforme os Planos de Desenvolvimento Institucional do Centro de Educação – PDI/CE/2005-2008, PDI/CE/2008-2012 e PDI/CE/2014-2018, seus *fins* e sua *missão* remetem aos *objetivos* que visam à expansão, modernização e elevação da qualidade do ensino, a saber: ampliar e otimizar a pesquisa e a produção acadêmica no âmbito da educação com enfoque transdisciplinar; consolidar e fortalecer a extensão, ampliar o desenvolvimento do sistema de

tecnologia da informação e de comunicação; promover mais integração com a sociedade visando o desenvolvimento socioeconômico e cultural, tanto regional, quanto nacional; implantar uma nova estrutura organizacional e acadêmico-administrativo; implantar um novo e mais eficiente modelo de gestão institucional; realizar a recuperação, complementar e modernizar a infraestrutura do Centro; melhorar a qualidade, uso e distribuição dos serviços básicos; aumentar os quadros de pessoal docente e técnico-administrativo e melhorar os seus níveis de qualidade acadêmica e Profissional e implantar novos Estatutos e Regimentos Internos (Estatuinte), isto é, os gestores devem governar de forma democrática.

- **Condicionadores Geradores da Atual Estrutura do Centro de Educação**

Em se tratando de uma Unidade Gestora, o Centro de Educação tem sua estrutura composta pela Direção de Centro, exercida por dois professores, que ocupam o cargo de Diretor e Vice-Diretor, aos quais compete o exercício da gestão administrativa, pedagógica e financeira da Unidade, por um período de quatro anos, historicamente exercida pelos professores: Ivanildo Coelho de Holanda e José Soares, no período de 20/12/1978 a 12/12/1980; Jamaci da Costa Almeida e João Correia Lins Filho, no período de 13/12/1980 a 05/01/1985; José Soares e Auta de Sousa Costa, no período de 06/01/1985 a 27/01/1989; Damião Ramos Cavalcanti e Ivone de Barros Vitta, no período de 28/01/1989 a 26/01/1993; Onelice Medeiros Borges e Anedite Almeida de Freitas, no período de 26/01/1993 a 26/01/1997; Anedite Almeida de Freitas e Roberto Jarry Richardson, no período de 27/01/1997 a 26/01/2005; Otávio Machado Lopes de Mendonça e Marisete Fernandes de Lima, no período de 27/01/2005 a 27/01/2009; Otávio Machado Lopes de Mendonça e Wilson Honorato Aragão, no período de 26/01/2009 a 24/01/2013; Wilson Honorato Aragão e Marisete Fernandes de Lima, no período de 25/01/2013 a 25/01/2017; Atualmente Wilson Honorato Aragão e Swamy de Paula Lima Soares, eleitos para o período de 25/01/2017 a 25/01/2021.

Na perspectiva de uma gestão democrática o Conselho de Centro desde sua criação tem como Órgão Superior, o Conselho de Centro que exerce funções consultiva, normativa e deliberativa de questões que extrapolam as decisões exclusivamente da Direção. O Conselho de Centro é composto pelo Diretor e Vice-Diretor, respectivamente, Presidente e Vice-

Presidente, pelos Chefes de Departamento e Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-Graduação, por uma representação do Pessoal Discente dos Centros Acadêmicos de cada Curso e um representante dos técnico-administrativos lotados no Centro.

Constituíram e constituem órgãos e serviços que integravam e integram a estrutura do CE, observando historicamente da sua criação ao quadro atual, a saber: a **Secretaria Geral do Centro de Educação**, que é um setor cuja atribuição principal é apoiar a Direção em todos os atos administrativos. Temos ainda as seguintes **Assessorias da Direção do Centro de Educação**: Pós-Graduação e Pesquisa, Graduação, Extensão, Jurídica, Administração, Comunicação. Estas Assessorias têm como atribuições: assessorar a Direção do CE, no que diz respeito a atividades de ensino, pesquisa e extensão; atos administrativos; elaboração de minutas de resoluções, pareceres e outros documentos expedidos pela direção; divulgação de eventos.

A parte administrativa ainda se encontra dividida entre Departamentos, Coordenações e Setores Técnico-administrativos. **Os Departamentos** pertencentes ao Centro de Educação são: Fundamentação da Educação - DFE, Metodologia da Educação - DME, Habilitações Pedagógicas - DHP, Educação do Campo - DEC, Ciências das Religiões- DCR e Psicopedagogia - DPp. Estes setores são responsáveis pelas disciplinas oferecidas aos respectivos departamentos e os professores, além de exercer a docência, desenvolvem atividades de pesquisa e extensão. Já **as Coordenações** dos Cursos acima citados e de responsabilidade do Centro de Educação, são responsáveis por todas as atividades relacionadas à vida acadêmica dos discentes do ingresso a colação de grau.

Já os **Setores Técnico-administrativos**, encontram-se distribuídos da seguinte forma: **Setor de Gestão de Pessoas**: Este setor é responsável pelo atendimento aos servidores do Centro de Educação, no que diz respeito à vida funcional: frequência, afastamento para gozo de férias, licença especial, licença médica, e tudo mais que diz respeito à vida funcional de cada servidor lotado no CE/UFPB; O **Setor de Informática**, compete a essa Assessoria tornar a informática acessível a alunos, professores, funcionários e aos setores do CE, com a finalidade de utilizar com eficácia esta importante ferramenta de trabalho e de acesso ao conhecimento; A **Biblioteca Setorial**, denominada “Biblioteca Professora Valneide Maria de Almeida Fernandes”, criada na gestão do Professor Damião Ramos Cavalcanti, pela Portaria de nº 02/89/GD, com funcionamento no prédio do ambiente dos professores do CE, está diretamente ligada à Direção do Centro de Educação com as seguintes atribuições:

proporcionar aos docentes, discentes e funcionários um ambiente adequado ao estudo e à pesquisa; propiciar a alunos e pesquisadores do CE uma sala de leitura, próxima ao seu ambiente de estudo; facilitar o acesso de alunos e professores às pesquisas existentes na Biblioteca, principalmente na área de Educação, e sobre elas fornecer informações; **Almoxarifado Setorial** – Tem como atribuição prover o Centro de Educação de materiais de consumo e permanente, adquiridos com recursos da União; **Setor de Contabilidade e Finanças**, tem como atribuições controlar os recursos financeiros provenientes do Tesouro Nacional destinados ao CE; **Setor de Arquivo e Documentação**, destina-se ao arquivamento e a preservação da memória do Centro de Educação;

Fazem parte ainda, dessa estrutura os **Setores Acadêmicos**, distribuídos como seguem: **Fórum de Debates do Centro de Educação**, este Fórum foi criado em 1998, pela Resolução nº 002/1999 do Conselho de Centro, com vistas à organização e realização de eventos que possibilitem amplo debate sobre questões educacionais;-(desativado).

Núcleo de Educação Especial, NEDESP: criado pela Resolução nº 06/90 do CONSEPE, de 17 de maio de 1990 e regulamentado pela Resolução 02/98 do CONSUNI. Tem como atribuições: organizar, planejar, apoiar, elaborar e executar, de forma articulada com o ensino, programas e projetos de pesquisa e extensão, na área de Educação Especial, destinados a docentes e discentes da UFPB e à comunidade em geral; servir de campo de investigação científica para professores de áreas afins, alunos egressos da disciplina Educação de Excepcionais e outros; promover o aperfeiçoamento na área de Educação Especial; prestar serviços técnico-profissionais à comunidade, em ação conjunta com os demais órgãos da UFPB; prestar atendimento psicopedagógico a portadores de distúrbios de aprendizagem e de deficiências auditivas, visuais e mentais; desenvolver programas de prevenção à excepcionalidade, por meio de cursos, palestras, simpósios, seminários, etc.

Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Ação sobre Mulher e Relação de Sexo e Gênero, NIPAM: criado pela Resolução nº 10/2003 do CONSUNI, de 18 de setembro de 2003. É uma Unidade suplementar, subordinado ao Centro de Educação, órgão de apoio ao Ensino de Graduação e Pós-Graduação e tem como atribuições contribuir para formação de e uma consciência crítica acerca das relações de sexo e gênero; estimular e realizar pesquisas interdisciplinares sobre a condição feminina e masculina e as relações de gênero; desenvolver ensino sobre a temática das relações de sexo e gênero, através da promoção de cursos,

seminários, oficinas e outras atividades afins, em colaboração com demais unidades de ensino, pesquisa ou extensão da Graduação ou da Pós-Graduação da UFPB, assim como com outras instituições afins, entre outros. (Resolução nº 10/2003 – CONSUNI).

Núcleo de Estudos e Pesquisa sobre Criança – NUPEC: Em funcionamento desde 2002 e regulamentado em 2017 aguardando resolução. Vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Educação, do Centro de Educação, da Universidade Federal da Paraíba. Seu objetivo principal é desenvolver atividades de pesquisa, de ensino e de formação de recursos humanos em nível de graduação e de pós-graduação, na área específica de Educação Infantil.

Núcleo de Educação Emocional – NEEMOC: Criado pela Resolução 06/2017/CONSUNI, vinculado ao Centro de Educação visa incentivar a realização pessoal, dentro de um contexto social, na qual as normas são elaboradas a partir do próprio reflexo dos envolvidos, a partir da própria individualidade de cada um.

Núcleo de Estudos e Pesquisas em Educação e Sociedade - NEPES: Criado pela Resolução 033/2013 do CONSUNI. Vinculado ao Centro de Educação/UFPB, é um órgão suplementar de caráter multidisciplinar que tem como objetivo subsidiar a produção de conhecimento na área da Educação e tem por objetivos: produzir conhecimentos na área de Educação; fornecer contribuições teórico-metodológicas aos alunos de graduação e pós-graduação, numa perspectiva qualitativa e quantitativa de pesquisa; promover e fomentar a diversidade na formação de seus pesquisadores; divulgar o resultado sobre estudos e pesquisas realizados; contribuir com os processos de formação, intervenção e transformação da/na realidade social, educacional e cultural.

Núcleo de Educação de Jovens e Adultos do Ensino Médio – NEJAEM: Criado como Núcleo de Educação Supletiva – NES, mediante o Convênio nº 073/93, de 20 de abril de 1993, firmado com a Secretaria de Educação do Estado da Paraíba. Hoje é chamado de NEJAEM e é destinado ao atendimento de funcionários da UFPB, seus filhos, assim como de adolescentes e adultos das comunidades circunvizinhas. Tem por finalidade ministrar Cursos Supletivo como forma compensatória. O referido Curso é ministrado por professores portadores de qualificação profissional em áreas específicas e conta com a cooperação de outros Centros do Campus I e da Coordenação de Jovens e Adultos da Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Paraíba e do Município de João Pessoa. Agrega o setor de

Alfabetização – SALF, que tem como compromisso de efetivamente contribuir para o desenvolvimento da comunidade, no que se refere à Educação e tem como objetivo desenvolver atividades de Ensino, pesquisa e extensão na área de alfabetização.

Coordenação de Educação à Distância, instituído com base na Resolução 001/94 do Conselho de Centro do CE, esta Coordenação tem como objetivo propicia mais uma alternativa de ensino, mediante a oferta de Cursos de Especialização, atualização e aperfeiçoamento, na área de Educação à Distância. Destinado ao profissional de educação em exercício, evidenciado a viabilidade do ensino à distância e contribuído para a ampliação de oportunidades educacionais no interior e na capital do Estado-(desativado).

Escola de Educação Básica – EEBAS, foi criada como Creche-Escola pela Resolução do CONSUNI de nº 05/97 e transformada em EEBAS em 27 de abril de 2010, pela Resolução nº 06/2010 do CONSUNI, que autoriza a criação da Escola de Educação Básica, nos níveis de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio do Centro de Educação, Campus I, da UFPB, vincula ao Departamento de Educação Básica- DEB, como parte integrante do Centro de Educação. A luz da publicação: Construindo Caminhos na Educação, dos 20 anos do Centro de Educação (1999), essa Escola destina-se ao atendimento dos filhos de funcionários (30%), discentes (20%) e docentes (15%) do Campus I, bem como filhos de moradores de comunidades circunvizinhas (35%). Tem como objetivos: promover o crescimento harmonioso e integral da criança, mediante o desenvolvimento de práticas psicopedagógicas que valorizem o seu desenvolvimento cognitivo, psicossocial e motor; propiciar campo de estudo e pesquisa a profissionais e estagiários da UFPB.

Coordenação das Práticas de Ensino, vinculada ao Departamento de Metodologia da Educação – DME. Criada com o objetivo de articular as Práticas de Ensino dos diversos Cursos de Licenciatura do Campus I; promover o intercâmbio de experiências ente os diversos professores de Práticas de Ensino; acompanhar as atividades dos estágios supervisionados, desenvolvidas pelos professores de Práticas de Ensino com seus alunos. – (desativada).

Laboratório de Tecnologia Educacional – LTE, vinculado ao Departamento de Metodologia da Educação, criado em 1983 pelo Conselho de Centro como espaço de produção de material audiovisuais, realização de oficinas pedagógicas e de estudos,

relacionados a tecnologia educacional, para atendimento a professores e alunos do Centro de Educação e dos diversos cursos de Licenciatura existentes na UFPB, com o objetivo de otimizar o processo de ensino-aprendizagem, valendo-se de práticas pedagógicas auxiliadas pela produção e utilização de recursos didáticos audiovisuais que estimulem os níveis cognitivos, afetivos e psicomotor do aprendiz; - (Desativado).

Laboratório de Ciências Físicas, Biológicas e Matemática – LABEC, vinculado ao Departamento de Metodologia da Educação – DME, atende aos Cursos de Licenciatura do *Campus I* e tem como objetivos: proporcionar condições para a realização de atividades experimentais com abordagens metodológicas modernas e eficientes; construir materiais didáticos alternativos, para subsidiar o ensino de Ciências e de Matemática; favorecer a realização de feiras de Ciências; promover, mediante a realização de cursos de extensão, o intercâmbio entre professores de Ensino Fundamental e Médio.

Laboratório de Educação Ambiental e Reciclagem – LEAR, criado pela Resolução nº 002/99 do CE, vinculado ao Departamento de Fundamentação da Educação, o LEAR tem como objetivos: desenvolver, junto aos docentes, discentes e a comunidade, ações voltadas para a problemática ambiental, mediante a realização de eventos didáticos, pedagógicos, técnico-científicos e culturais; promover, por intermédio de suas atividades de assessoria e consultoria, o envolvimento da comunidade com a problemática ambiental, com vistas à construção de uma mentalidade ambiental que estimule o desenvolvimento sustentável; estabelecer relações de parceria com a Rede Paraibana de Educação Ambiental, o Fórum Paraibano de Educação Ambiental e demais órgãos públicos e privados que desenvolvem ações na área de educação ambiental; - (desativado).

Laboratório de Estudos e Práticas Pedagógicas Interdisciplinares – LEPPI - Por iniciativa do Departamento de Metodologia da Educação – DME, sua proposta foi delineada em 2009 e efetivada em 31 de agosto de 2017, com sua inauguração em espaço próprio, no 1º andar do 2º bloco do Centro de Educação, tem por objetivo desenvolver ações de ensino, pesquisa e extensão interdisciplinares voltadas à formação acadêmica dos cursos do Centro de Educação. Busca, ainda, integrar docentes pesquisadores, graduandos e professores da Educação Infantil e do Ensino Fundamental em atividades relacionadas com a prática pedagógica em diferentes áreas: linguagem, matemática e tecnologias. As ações do LEPPI abrangem a oferta de cursos para estudantes de graduação e professores da rede pública de

ensino; a produção de materiais didáticos; a implementação de projetos de extensão e de pesquisa, bem como a produção e publicação de conhecimento científico.

Sala de Vídeo, que passou a funcionar no mesmo local onde funcionou o LTE, ambiente reservado para a exibição de filmes educativos, disponível para uso da comunidade do CE. Desativada na gestão dos professores Otávio Machado de Mendonça e Wilson Honorato Aragão, devido à implantação definitiva do Setor de Informática do CE.

- **Quantitativo de Servidores Técnico-Administrativos.**

De acordo com informações colhidas junto ao Setor de Gestão de Pessoas do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, atualmente o Centro de Educação conta com 94 servidores técnico-administrativos.

Quanto aos Planos de Desenvolvimento Institucional do Centro de Educação, o último a ser elaborado foi para o período compreendido entre 2014-2018, sendo considerado um plano tanto específico quanto amplo, vez que foi pensado para as subunidades existentes neste Centro, mas ao mesmo tempo, contempla *objetivos, metas e ações*, voltadas para o desenvolvimento socioeconômico e cultural da comunidade, da Paraíba, do Nordeste e do Brasil.

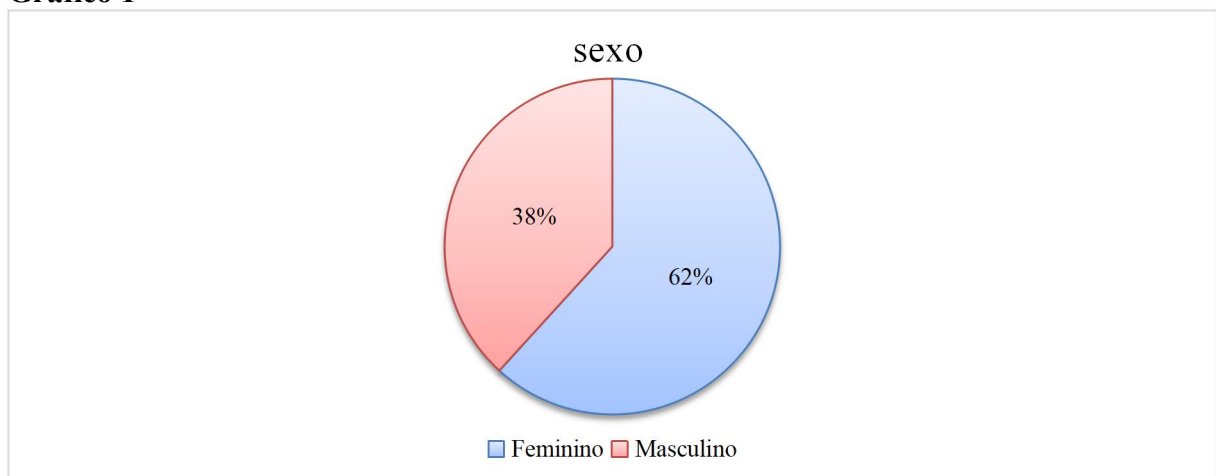
5. RESULTADO E DISCUSSÃO

A coleta de dados foi realizada entre os meses de outubro de 2017 a janeiro de 2018, com o uso do instrumento questionário. Optamos por trabalhar com uma parcela de 75 servidores técnico-administrativos de maneira a contemplar todos os setores do Centro de Educação. Dos 75 questionários distribuídos, um total de 68 foi respondido e devolvido para a devida análise. Começamos a coleta de dados, distribuindo com os sujeitos da pesquisa, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, o questionário que continha vinte e uma questões elaboradas intencionalmente, com uma apresentação sobre os objetivos a serem alcançados, e, dividido em quatro partes contendo: o perfil, as ações desenvolvidas, a realização/valorização profissional e os fatores motivacionais/fatores desmotivacionais dos sujeitos da pesquisa. Tudo, com a intenção de obter respostas aos objetivos propostos de forma que nos permitiu conhecer os fatores que possibilitam a motivação dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, no desempenho de suas atividades. A seguir, apresentaremos os resultados e a análise em conformidade com a estrutura do questionário aplicado.

Parte I - Perfil dos sujeitos.

Inicialmente detectamos que 62% dos respondentes são do sexo feminino, enquanto 38% são do sexo masculino, expresso no **Gráfico 1**.

Gráfico 1

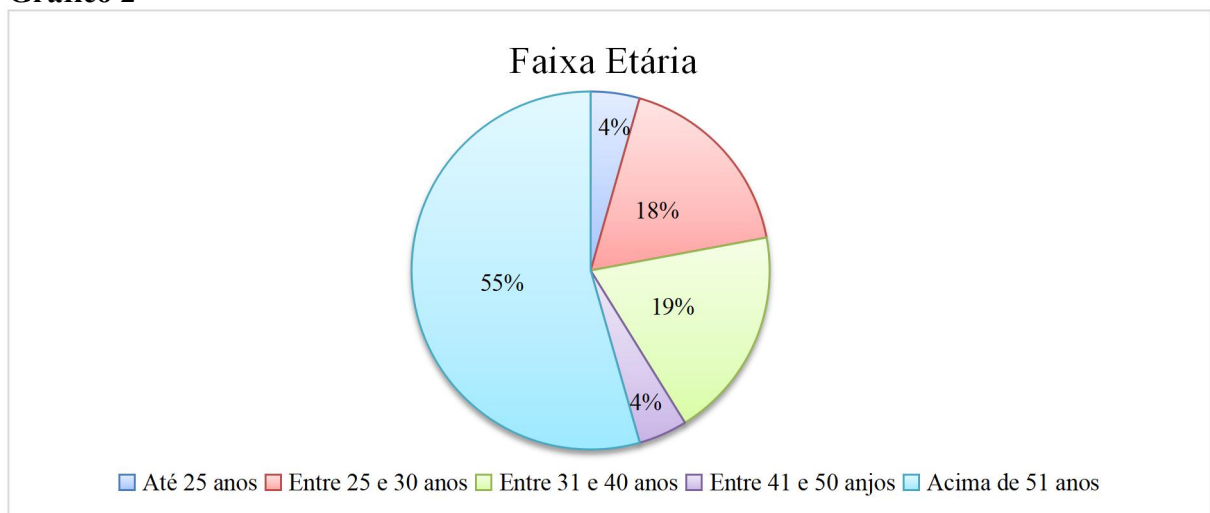


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Ao analisarmos os questionários distribuídos aos respondentes, constatamos que a primeira questão, que indagou sobre o sexo dos sujeitos respondentes, os dados indicaram que haver predominância do sexo feminino exercendo a função de técnico-administrativo no quadro permanente de servidores do Centro de Educação.

No tocante a faixa etária, após as análises, constatamos que 4% estão inseridos na faixa de idade até 25 anos; 18% com idade entre 25 e 30 anos; 19% com idade entre 31 e 40 anos; 4% com idade entre 41 e 50 anos e, mais da metade, 55%, com idade acima de 51 anos.

Gráfico 2



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Em relação à segunda questão, constantes no **Gráfico 2**, relativo à faixa etária dos respondentes, verificamos que a maioria dos respondentes 55% encontra-se na faixa acima de 51 anos. Portanto, podemos deduzir que em curto espaço de tempo haverá um número considerável de servidores técnico-administrativos em tempo de requerer a aposentadoria e, por conseguinte, supomos que novos servidores passarão a integrar o quadro de pessoal do Centro de Educação.

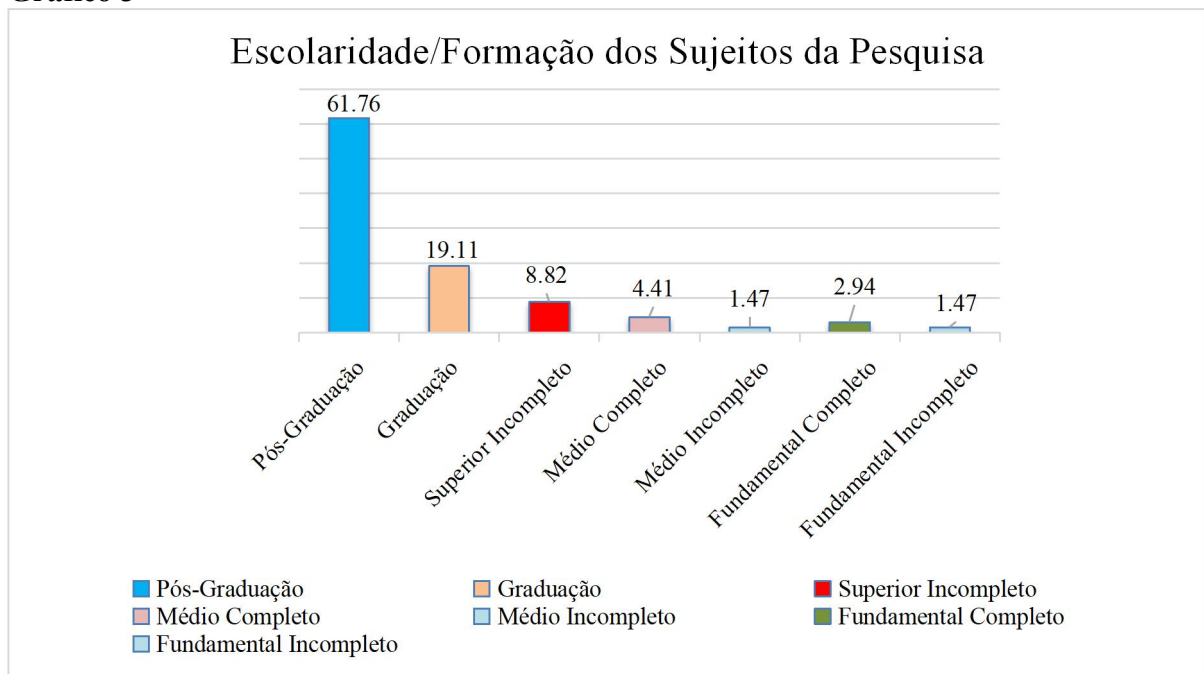
Em relação ao estado civil dos sujeitos, encontramos os seguintes resultados: 32% são solteiros; 51% casados; 13% separados ou divorciados e 4% viúvos.

Na terceira questão, indagamos sobre o estado civil dos respondentes, onde se confirmou a maior concentração daqueles que responderam ser casados, correspondendo a 51%. O percentual de solteiros foi 32% e divorciados 15%, enquanto a menor faixa está entre os viúvos com uma percentagem de 2%.

Quando indagados sobre a existência de filhos, 66% responderam que tem filhos e 34% respondeu que não tem filhos.

Em relação à escolaridade/formação acadêmica, tivemos os seguintes resultados: 61,76% afirmou ter Pós-Graduação, 19,11% respondeu ser Graduado, 8,82% respondeu que tem Ensino Superior Incompleto e 4,41% respondeu que tem Ensino Médio Completo.

Gráfico 3



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

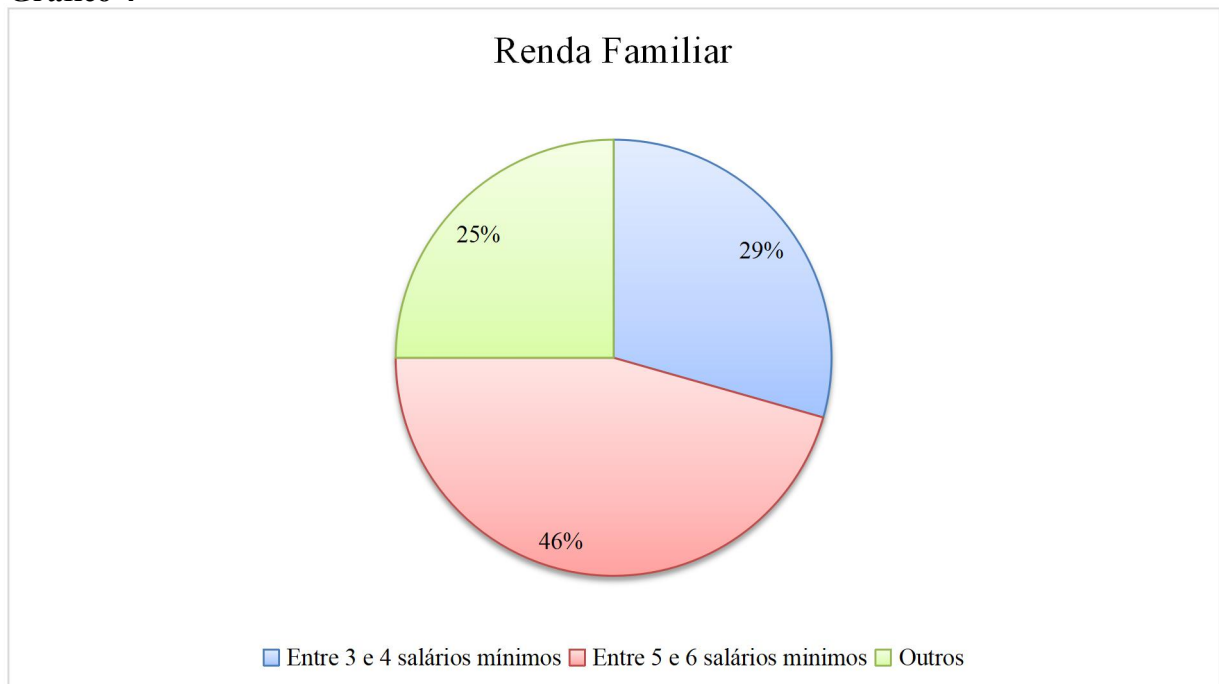
Quanto à pergunta expressa na questão cinco, afirmativas constantes no **Gráfico 3**, concernente ao grau de instrução dos sujeitos entrevistados, a maioria, 61,76 % afirmou ser pós-graduado, enquanto 1,47%, dos servidores técnico-administrativos ainda não concluiu o ensino médio e, 1,47% não concluiu o ensino fundamental. Desse modo, constatamos haver um contingente considerável de servidores com conhecimento e formação suficientes para exercerem com qualidade, eficiência e eficácia as funções que lhes são atribuídas, de acordo com o Regimento do Centro de Educação, Capítulo IX, seção II, Artigos 39 a 44, que tratam sobre competências e habilidades a serem desenvolvidas por tais servidores. Apesar dos resultados obtidos, observamos que a formação não está, necessariamente, vinculada às

atividades executadas pelos servidores que, em sua maioria, exercem funções semelhantes independente do seu grau de instrução.

Como observado, a maioria deles, 61,76 % possui pós-graduação, 19,11 % tem nível superior, 8,82 % superior incompleto, 4,41 % com o ensino médio, 1,47% com ensino médio incompleto, 2,94 % com o ensino fundamental e 1,47% com ensino fundamental incompleto. Percebemos, portanto, um bom percentual de respondentes com formação em nível de pós-graduação, o que resulta pensar estratégias diversas no campo da qualificação destes servidores. Paradoxalmente, quatro servidores do Centro de Educação não têm a escolaridade básica completa. Há se perguntar, em termos de qualificação e motivação destes profissionais, que tipo de ações (inclusive ligadas ao estímulo à formação) poderiam ser desenvolvidas com vistas a reversão deste quadro.

Indagamos ainda sobre a renda familiar dos entrevistados e obtivemos as seguintes percentagens: a maioria, 46%, respondeu que recebe entre 5 e 6 salários mínimos, 29% recebe entre 3 a 4 salários e 25% recebe salários menores, expresso no **Gráfico 4**.

Gráfico 4

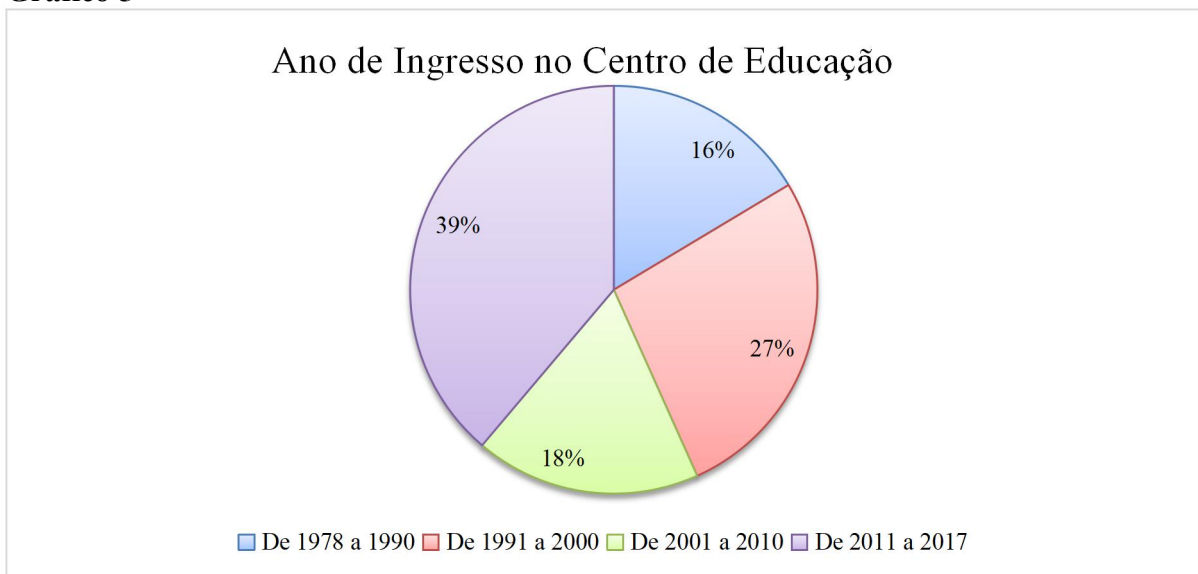


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

No que tange a questão seis, referente à renda familiar, os resultados indicaram que a maioria, 46%, dos respondentes tem renda familiar entre 5 e 6 salários mínimos, o que é um dado bastante relevante se considerarmos que a metade da população brasileira sobrevive com menos de um salário mínimo, segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE, publicado no DOU do dia 27 de novembro de 2017.

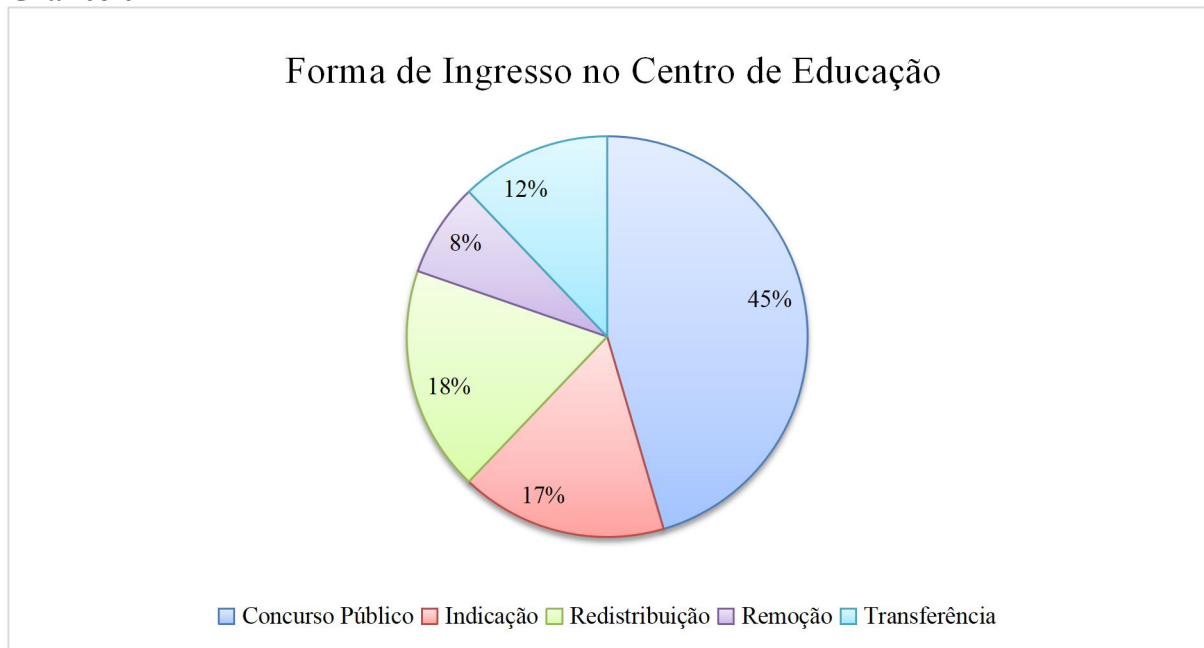
O **Gráfico 5**, que expressa o ano de ingresso no Centro de Educação, tivemos os seguintes percentuais: 16% ingressaram no período de 1978 a 1990; 27%, ingressou no período compreendido entre 1991 a 2000; 18%, ingressou no período de 2001 a 2010 e, a maioria, correspondente a 39% dos sujeitos respondentes, ingressaram no período compreendido entre 2011 a 2017.

Gráfico 5



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto à questão referente à forma de ingresso no CE se deu das seguintes formas: 45% por concurso público, 17% por indicação, 18% por redistribuição, 8%, por remoção e 12% por transferência. Com esse resultado atingimos a um dos objetivos da pesquisa no tange a caracterização do perfil dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação.

Gráfico 6

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Nas questões sete e oito que tratam do ano de ingresso e da forma de ingresso no Centro de Educação pelos servidores, sujeitos da pesquisa, ver-se que, embora a maioria, 45%, afirmar ter ingressado por meio de concurso público, ainda existe um pequeno percentual, de servidores na ativa, que ingressaram quando da criação do Centro de Educação em 1979 e nos 1980 a 1987, época em que a contratação de servidores era realizada por indicação, uma vez que a determinação da investidura em cargo público, mediante aprovação prévia em concurso público, só passou a ocorrer a partir de 1988, com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, constante em seu Art. 37, inciso II.

As questões acima, que identificaram o perfil dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação, levou-nos a alcançar o segundo objetivo específico desta pesquisa.

Parte II - Ações Desenvolvidas

Dando continuidade, analisamos a II parte dos questionários, apresentando os resultados das respostas emitidas pelos sujeitos da pesquisa, relativas as ações desenvolvidas pelos Servidores Técnico-Administrativos do Centro de Educação.

As questões nove a doze, estão expressas nos **Gráficos 7 e 8** contendo as respostas que obtiveram maior porcentagem, demonstrando assim, a satisfação dos sujeitos da pesquisa em relação ao setor onde prestam serviço.

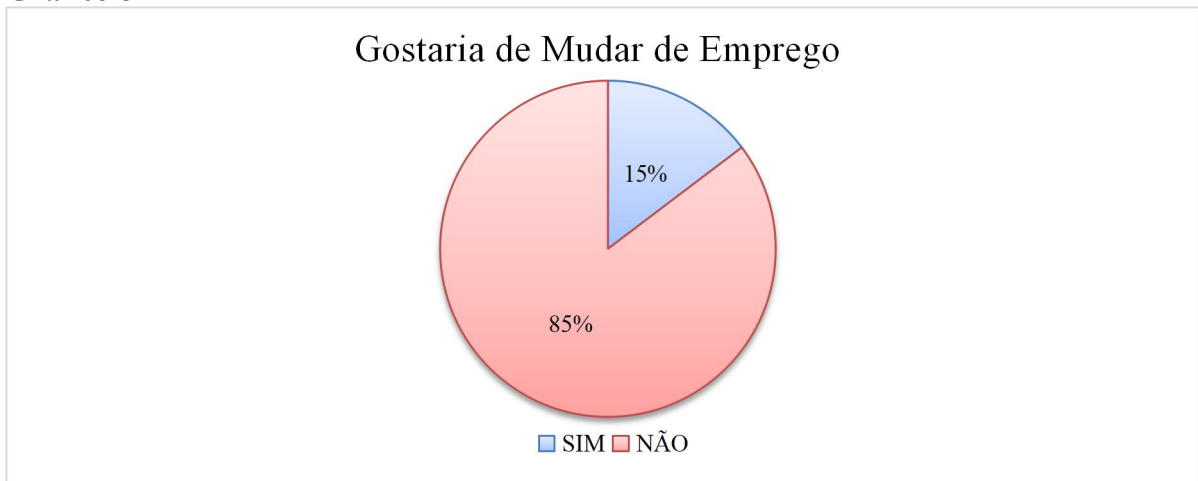
Gráficos 7



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Na questão nove, indagamos aos sujeitos da pesquisa, se os mesmos gostam de trabalhar no setor onde prestam serviços. 97% dos sujeitos responderam que sim e 3% respondeu que não. O que indica um elevado grau de satisfação dos servidores em relação ao setor onde exercem suas atividades laborais.

Já na questão dez, expressa no **Gráfico 8**, perguntamos aos sujeitos da pesquisa, se os mesmos gostariam de mudar de emprego. 85% dos sujeitos responderam que não gostaria de mudar de emprego, enquanto 15% respondeu que gostaria sim de mudar de emprego, dentre esse último quantitativo 10,29% deixaria a Instituição em busca de melhores salários, 2,94% visa atuar na docência e 1,47% pretende prestar serviço à área jurídica. O maior percentual nessa questão reafirma a satisfação dos sujeitos respondentes.

Gráfico 8

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Já na questão nove, **Gráfico 9**, que indaga os sujeitos da pesquisa sobre o que mais gostam no seu trabalho, foram emitidas diversas respostas e dentre as várias respostas a esta questão, destacamos as que obtiveram maior percentual, sendo que, 22% respondeu: “Relacionamento e do convívio com os colegas de trabalho” e 18% afirma gostar de “Trabalhar com o público”, enquanto 50% do total dos respondentes, emitiram respostas diversas. Dessa forma, fica evidente que metade dos servidores respondentes, demonstra gostar do relacionamento e convívio com os colegas e de trabalhar com o público.

Gráfico 9

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Na questão doze, **Gráfico 10**, perguntamos o que os sujeitos da pesquisa não gostam no seu trabalho. Analisando as respostas, destacamos as três mais citadas atingiram 44% indica “a falta de recursos materiais, equipamentos e inadequação da estrutura física”, 34% “A falta de compromisso de alguns servidores” e 22%, “a burocracia”.

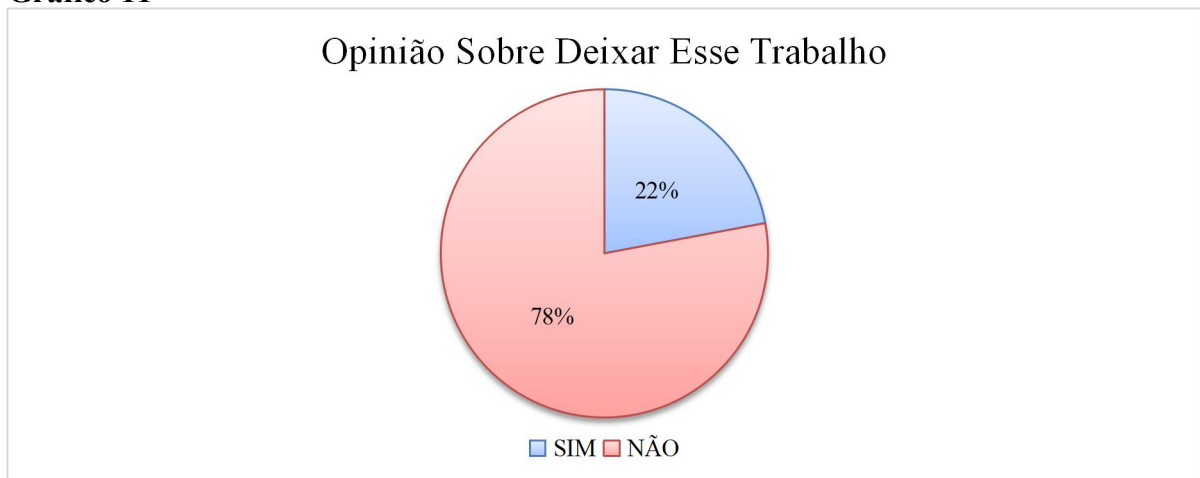
Gráfico 10



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Em seguida, passamos a analisar a questão treze, **Gráfico 11**, onde os respondentes foram indagados se pensam em deixar o trabalho. Dentre as respostas dos sujeitos da pesquisa, a mais citada alcançou o percentual de 78% de negatividade - “Não” seguida da resposta “Sim” com 22% das respostas computadas.

Gráfico 11



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

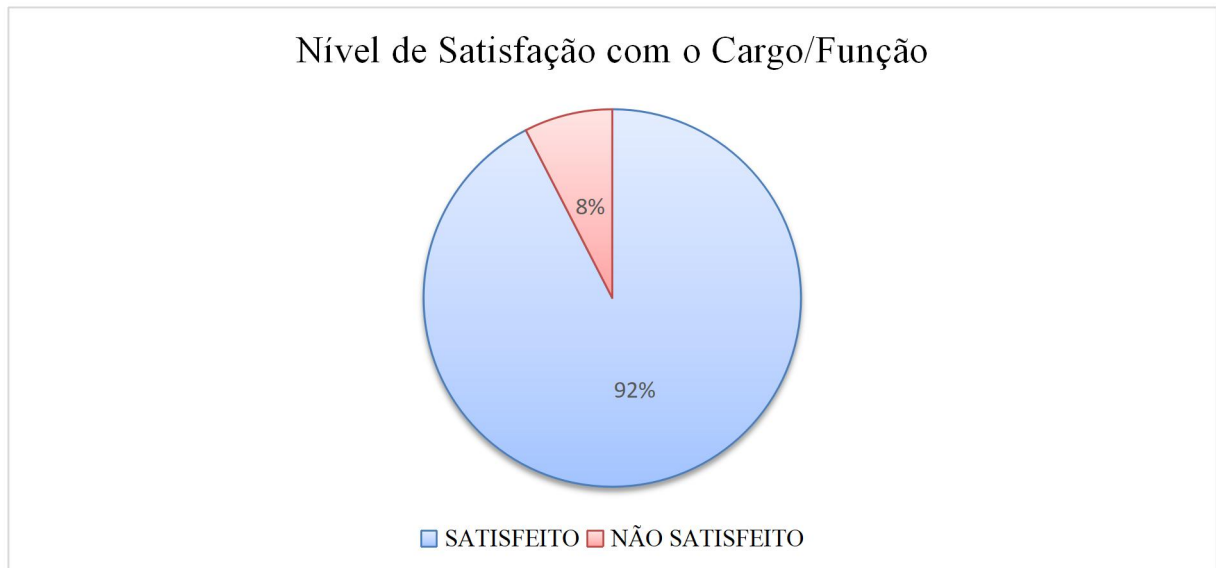
Considerando que 55% dos servidores respondentes está com idade superior a 51 anos, supomos não existir interesse da maioria em vislumbrar um novo emprego.

Parte III - Realização/valorização profissional

Na sequência, passamos a analisar as questões, de quatorze a dezessete, constantes na parte III dos questionários, apresentando os resultados emitidos pelos sujeitos da pesquisa.

A questão quatorze, expressa no **Gráfico 12**, que indagou aos sujeitos da pesquisa se os mesmos estão satisfeitos com o seu cargo ou a sua função, 92% dos sujeitos questionados respondeu que sim, enquanto 8%, respondeu não estar satisfeito com o cargo que ocupa.

Gráfico 12



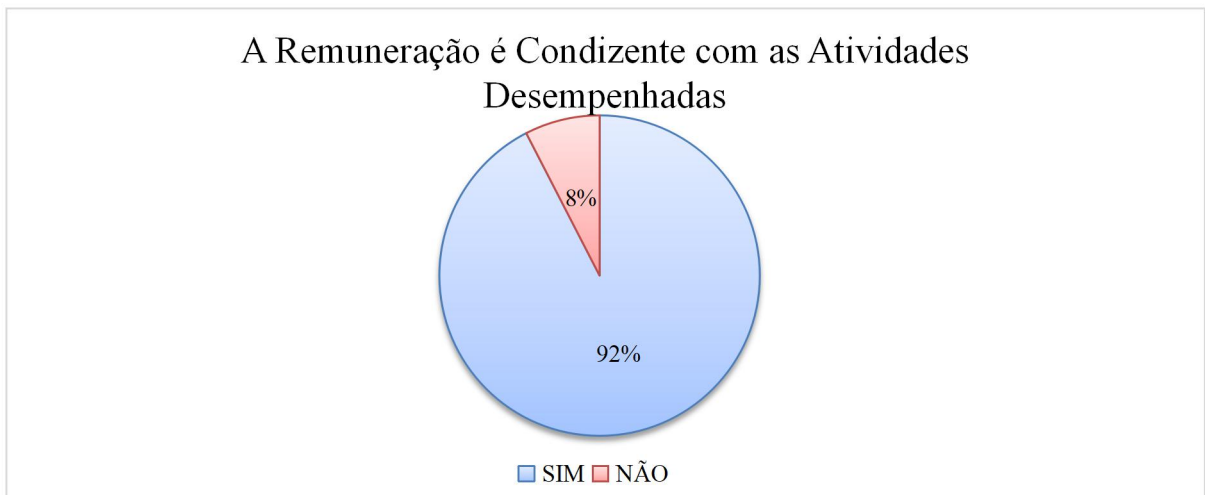
Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Na questão quinze, **constante no Gráfico 13**, perguntamos se os sujeitos da pesquisa se sentiam satisfeitos com o volume de atividades que realizam. Surpreendentemente, a maioria, 94% dos sujeitos questionados, respondeu estar satisfeito com o volume de atividades que realiza no seu cotidiano de trabalho e, somente 6% acusou insatisfação.

Gráfico 13

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Na questão dezesseis, expressa no **Gráfico 14**, indagamos se os sujeitos da pesquisa consideram sua remuneração condizente com as atividades que desempenham. 92% respondeu que sim e 8% respondeu que não.

Gráfico 14

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Perguntamos na questão dezessete, **Gráfico 15**, aos sujeitos da pesquisa, se os mesmos consideram que o seu trabalho é valorizado ou reconhecido. 74% dos respondentes afirmaram que o seu trabalho é valorizado sim, já 26% respondeu que não sente que o seu trabalho seja valorizado.

Gráfico 15



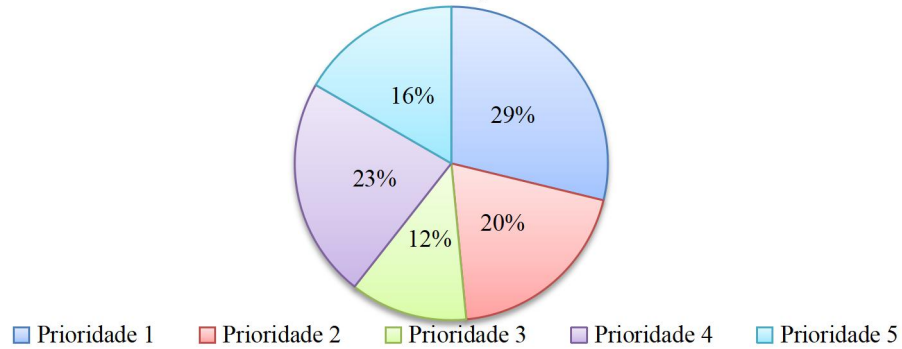
Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Já na questão dezoito, solicitamos aos sujeitos da pesquisa que enumerassem por ordem de **prioridades de 1 a 5**, quem, na sua opinião, mais reconhece/valoriza o seu trabalho. Analisando as respostas dos sujeitos da pesquisa, observamos que como **prioridade 1**, 29% respondeu **Direção**; 36% respondeu **Chefias/Coordenadores**; 39% respondeu **Colegas**; 32% respondeu **Alunos/alunas** e, 18% respondeu **peessoas de outros centros**. Como **prioridade 2**, 20% respondeu **Direção**; 24% respondeu **Chefias/Coordenadores**; 15% respondeu **Colegas**; 14% respondeu **Alunos/alunas** e, 11% respondeu **peessoas de outros centros**. Na **prioridade 3**, 12% respondeu **Direção**; 20% respondeu **Chefias/Coordenadores**; 24% respondeu **Colegas**; 15% respondeu **Alunos/alunas** e, 6% respondeu **Pessoas de outros centros**. A **prioridade 4**, 23% respondeu **Direção**; 9% respondeu **Chefias/Coordenadores**; 11% respondeu **colegas**, 26% respondeu **Alunos/alunas** e, 14% respondeu **peessoas de outros centros**. Na **prioridade 5**, 16% respondeu **Direção**; 11% respondeu **Chefias/Coordenadores**; 11% respondeu **Colegas**; 13% respondeu **Alunos/alunas** e, 51% respondeu **Pessoas de outros centros**. Expressos nos **Gráficos 16, 17, 18, 19 e 20**.

Gráfico 16

Quem mais Reconhece/Valoriza o Trabalho do Serivodor do Centro de Educação - por ordem de prioridades de 1 a 5.

DIREÇÃO

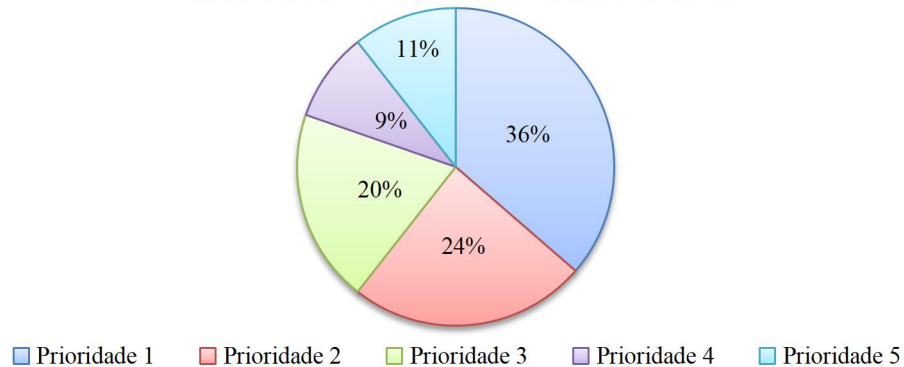


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

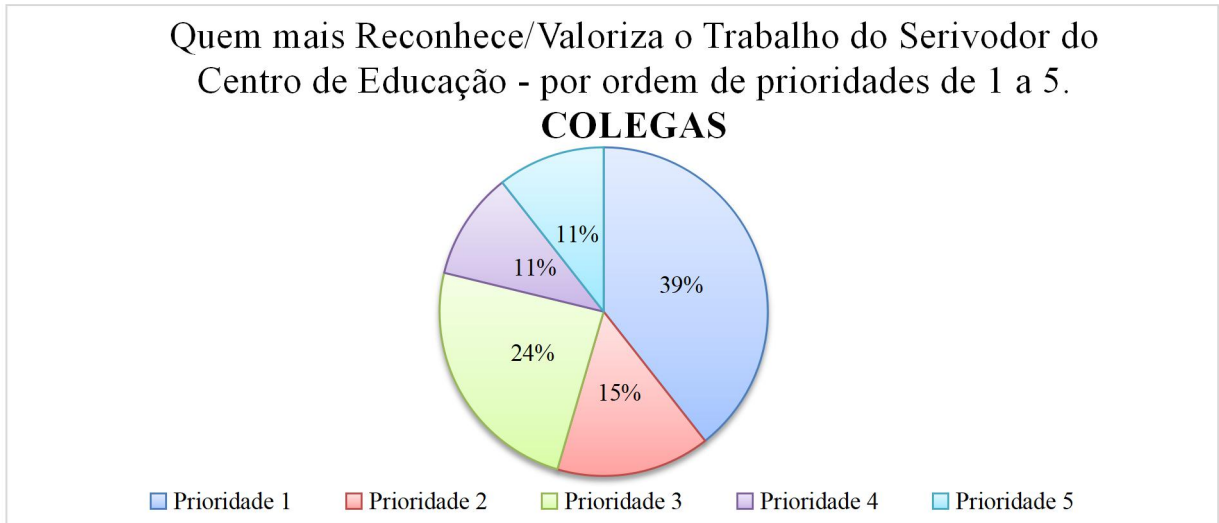
Gráfico 17

Quem mais Reconhece/Valoriza o Trabalho do Serivodor do Centro de Educação - por ordem de prioridades de 1 a 5.

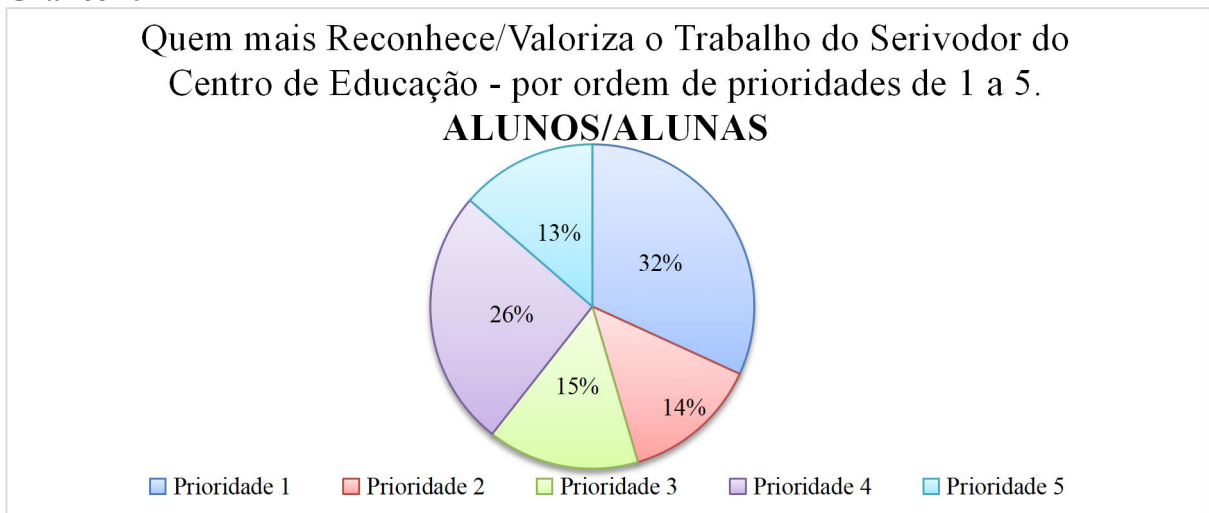
CHEFES E COORDENADORES



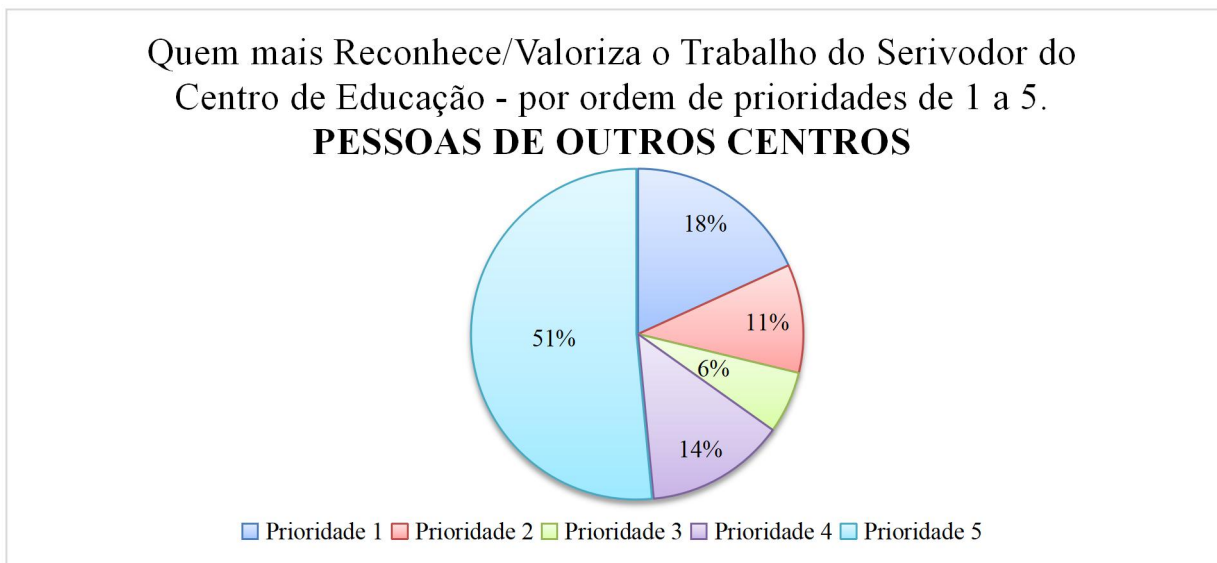
Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Gráfico 18

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Gráfico 19

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Gráfico 20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Analisando as respostas as perguntas que trata da percepção de quem mais prioriza seus trabalho, os sujeitos pesquisados percebem que são os seus pares que mais reconhecem e valorizam o seu trabalho. Em contrapartida os respondentes dispensam menor prioridade às pessoas de outros Centros no tocante ao reconhecimento e valorização do seu trabalho.

De acordo com a Teoria dos Dois Fatores, o reconhecimento e a valorização do trabalho são fatores motivacionais intrínsecos. Já na visão de Maslow o reconhecimento e valorização induzem à estima do indivíduo.

Parte IV - Fatores motivacionais/fatores desmotivadores

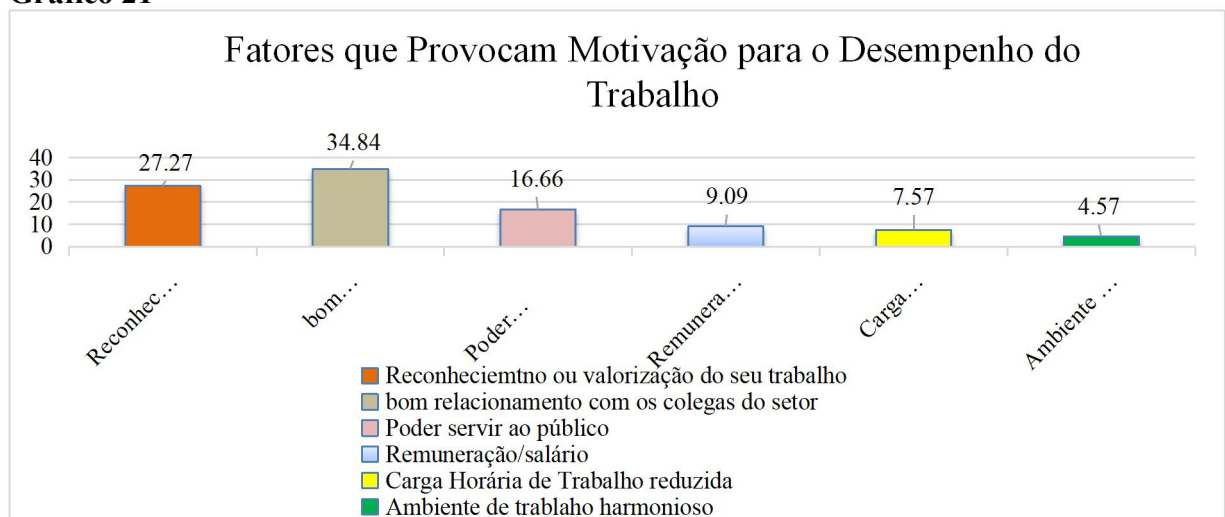
Na sequência, passamos a analisar as questões dezenove a vinte e um, constante na parte IV do questionário, apresentando os resultados emitidos pelos sujeitos da pesquisa, como segue³.

³ Destacamos que os respondentes poderiam escolher mais de um fator de motivação e desmotivação, o que explica o fato da soma dos percentuais não equivaler a 100%.

Na questão dezenove, **Gráfico 21**, indagamos sobre quais os fatores que provocam motivação para o desempenho do seu trabalho. Dentre as respostas emitidas, as mais citadas foram em relação ao reconhecimento ou valorização do seu trabalho; bom relacionamento com os colegas; poder servir ao público; o salário; carga horária de trabalho reduzida; e o ambiente de trabalho harmonioso.

Acerca do reconhecimento, Davis; Newstrom (1996) o consideram o benefício especial, pois é extremamente valioso para o empregado, uma vez que representa maior significado social e psicológico. As atitudes e os fatores que demonstram o reconhecimento e valorização das pessoas na organização segundo esses mesmos autores podem ser: elogios, recompensas e premiações, salários compatíveis, promoção da participação dos funcionários nas decisões e lucros. Essas atitudes são o combustível para a produtividade e sem elas, a equipe diminui o desempenho e enfraquece sua contribuição nos processos.

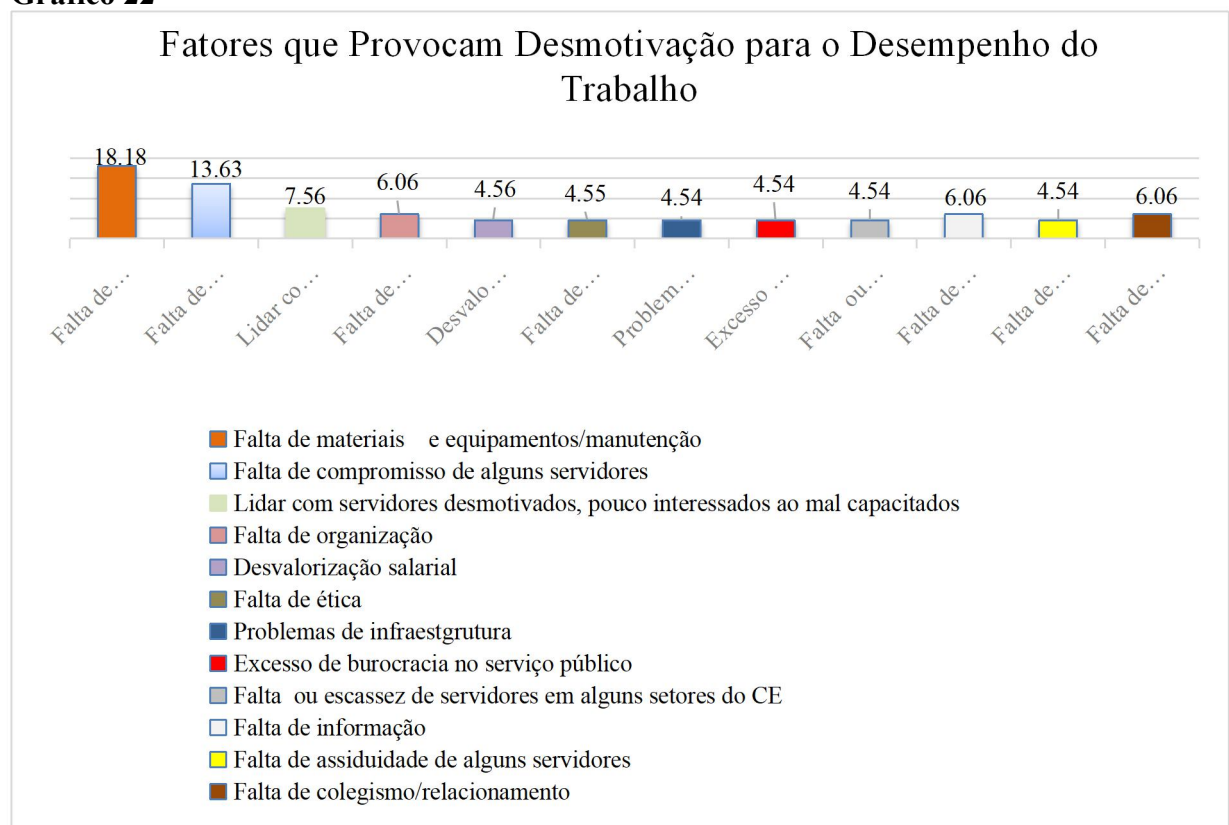
Gráfico 21



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Na questão vinte, solicitamos que os sujeitos da pesquisa citassem os principais fatores que, no cotidiano do seu trabalho geram a desmotivação. Analisando as respostas emitidas a essa questão, selecionamos as mais citadas, que foram: “o descompromisso com o serviço público, falta de qualidade no atendimento, não cumprimento das atividades e ações no âmbito do trabalho; a falta de compromisso dos usuários do serviço sobre as normas que eles devem seguir; Falta de ética dos colegas de trabalho; falta de compromisso com o trabalho; falta de cooperação dos colegas de trabalho; acervo desatualizado; falta de material de trabalho no dia-a-dia; Servidores que não cumprem com suas obrigações; a falta de interesse de alguns colegas de cumprir com suas atividades; Falta de material para execução das atividades, equipamentos com defeito, colegas descompromissados, desrespeito com o usuário, falta de compromisso com as atividades que devem ser realizadas, entre outros; Lidar com servidores desmotivados, pouco interessados ou mal capacitados; No momento somente desvalorização salarial; Nada em mim me desmotiva; O que falta é aumento no salário e Gostaria de mudar de emprego porque o salário é insuficiente e, também quero uma realização profissional”.



Gráfico 22








Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Por último, na questão vinte e um, solicitamos aos sujeitos da pesquisa, enquanto servidor público, que expressassem o que achavam que a gestão do Centro de Educação poderia fazer para melhorar o comportamento motivacional dos servidores lotados nos setores pertencentes a esta Unidade. Dos 68 sujeitos, 57 se dispuseram a responder, enquanto 11 se abstiveram. Desse modo, optamos por considerar, na íntegra, as sugestões emitidas à questão referente ao que a gestão do Centro de Educação poderia fazer para melhorar o comportamento motivacional dos seus servidores técnico-administrativos, por entendermos que dentre estas, existem indicativos claros de melhoria no comportamento motivacional e, que, assim explícitas poderão ser paulatinamente atendidas ou postas em prática pelos atuais e futuros gestores dos diversos setores da Unidade de Ensino. Na sequência, para um melhor entendimento, sistematizamos e colocamos em quadro todas as resposta dos sujeitos respondentes emitidas a essa questão, dividindo-as em treze subitens, relacionados às respostas no tocante a ações que podem desenvolver/gerar a motivação dos mesmos, quais sejam: relacionamento no ambiente de trabalho; diálogo; integração; valorização; autonomia; formação; compromisso; funcionalidade; divisão de responsabilidades; atendimento ao usuário; divulgação; isonomia e infraestrutura, expressas no **Quadro 14**.

Quadro 9

SISTEMATIZAÇÃO DAS RESPOSTAS EMITIDAS À QUESTÃO VINTE E UM, QUE TRATA DO QUE A GESTÃO DO CENTRO DE EDUCAÇÃO PODERIA FAZER PARA MELHORAR O COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL DOS SEUS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS	
RELACIONAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO/MOTIVAÇÃO 	<ul style="list-style-type: none"> - (“Respeitar os companheiros, ser pontual”); - (“Sempre tive muito apoio de alguns colegas que considero mesmo como amigos. Sempre me motivaram muito”); - (“Curso de relações humanas”);
DIÁLOGO/DIVULGAÇÃO /MOTIVAÇÃO 	<ul style="list-style-type: none"> - (“Interagir mais direção e setores”); - (“Promover o diálogo entre os servidores e o CE, ficamos distantes fisicamente e não participamos das atividades do CE”); - (“Reuniões com toda a equipe do CE para ouvir as opiniões gerais”); - (“Percebemos uma distinção entre o trato direcionado aos servidores antigos e aos novos”); - (“Com relação a minha pessoa está tudo bem. Como sugestão: poderia criar uma página n link da UFPB apresentando todos os setores do CE com suas atribuições”); - (“Desenvolver mecanismos para que os servidores sejam tratados de forma isonômicas”);

<p>INTEGRAÇÃO/MOTIVAÇÃO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - (“Para mim, tudo está bom. Não existe desmotivação”); - (“Ações de integração entre os servidores com o intuito de fortalecer as relações interpessoais”); - (“Talvez promover ações de integração entre os servidores”); - (“Realizar atividades pedagógicas e recreativas com os demais servidores do CE, inclusive entre os três segmentos”);
<p>VALORIZAÇÃO/MOTIVAÇÃO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - (“Nada a declarar; Reconhecer o funcionalismo como parte integrante do serviço sendo indispensável na execução do trabalho administrativo”); - (“Valorizar mais contribuindo com as necessidades materiais já seria o bastante”); - (“Estou satisfeita com as motivações existentes”); - (“A burocracia no serviço público, a desvalorização da educação, que é uma questão cultural do nosso povo”); - (“A valorização da educação, entre outros”); - (“Mais funções gratificadas; Melhoria da aparência do ambiente”); - (“Atividades de motivação aos servidores comprometidos para o melhoramento e desenvolvimento do Centro”); - (“Basta a direção do Centro exigir que os servidores do Centro de Educação façam jus ao dinheiro que recebem e trabalhem cumprindo horário e com atendimento de qualidade”); - (“Independentemente da PROGEP realizar capacitação para as funções e realizar rodízio de função e pessoal, pois assim sempre os servidores estariam aprendendo coisas novas”); - (“Pausa para atividades físicas”);
<p>AUTONOMIA/MOTIVAÇÃO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - (“Conquistar uma melhor autonomia nos recursos, serviços, que dependem um melhor funcionamento e multiplicação de ofertas nos cursos de pós-graduação”); - (“Assistir melhor as reivindicações com suas diferenças e particularidades”); - (“Mais cursos no próprio CE”);
<p>FORMAÇÃO/MOTIVAÇÃO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - (“Capacitações”); - (“Observar e pôr em prática a resposta do quesito anterior”); - (“Em infraestrutura, buscar dialogar e cobrar dos setores e profissionais destes setores um serviço satisfatório para o bem estar de todos”); - (“O Centro poderia dar curso para o servidor do próprio Centro”); - (“Palestras e cursos de gestão para capacitarem os gestores para motivarem os servidores; reconhecimento através da valorização dos serviços”); - (“Priorizar a melhoria da estrutura física do Centro e promover eventos que proporcione maior participação e integração da comunidade acadêmica”); - (“Acessibilidade (mais fácil) aos servidores que estão no final de carreira para o mestrado”); - (“Incentivar e propor dentro dos programas de pós-graduação o ingresso de técnico-administrativos contribuindo através de cursos de preparação para o ingresso nas pós-graduações, haja vista que o Centro é referência dentre as pós-graduações, o que contribuiria para um quadro de técnico-administrativos especializado”); - (“Cursos, atividades, uma boa graduação”); - (“Que houvesse mais encontros entre os servidores”); - (“Cursos de aperfeiçoamento”); - (“Oferecer cursos tanto teórico como lúdico. O primeiro para qualificar e o segundo com o objetivo de interagir mais os servidores”); - (“Criar mais oportunidades para que possamos dar sugestões e aprimoramento de alguns processos da gestão acadêmica administrativa”);
<p>COMPROMISSO/ATENDIMENTO/MOTIVAÇÃO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - (“Falta de compromisso com as atividades que devem ser realizadas, entre outras”); - (“Desrespeito com o usuário”);

<p>FUNCIONALIDADE/MOTIVAÇÃO →</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (“Proporcionar a funcionalidade dos seus setores como: almoxarifado, patrimônio, secretaria do centro nos três turnos”); - (“Como sou recém-chegado, não possuo tempo suficiente para apontar elementos de melhoria e identificar possíveis problemas”); - (“Não há muito o que fazer visto que esta estrutura é padrão para todos os centros, porém se todo setor tivesse algum financeiro/material, uma quota seria mais fácil, rápido, e possível de realizar e implantar muitas atividades”); - (“Para melhorar, acredito que trata de uma questão mais ampla, como a desburocratização no serviço público”); - (“A unificação de alguns setores como: departamentos, coordenações e outros”); - (“Poderia promover atividades de intercâmbio entre os setores”); - (“Uma melhor distribuição dos servidores entre os setores e um melhor equipamento para trabalhar”); - (“Promover a formação para os ocupantes de cargos de chefia e intercâmbio entre todos os servidores técnicos e docentes, com vistas o conhecimento do trabalho mútuo “).
<p>DIVISÃO DE RESPONSABILIDADES/MOTIVAÇÃO →</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (“Determinação de tarefas para cada servidor para que cada um saiba o seu papel dentro da instituição”); - (“Distribuir igualmente a carga de trabalho e exigir a capacitação adequada conforme a função de cada um”); - (“Elaborar procedimentos operacionais de maneira que cada servidor saiba qual a atividade a exercer no seu dia-a-dia”); - (“Evitar envolver políticas e cobrar de todos os servidores o cumprimento de seus deveres na mesma medida, ou seja, professor deveria ser tratado e obrigada a cumprir com seus deveres tanto quanto os técnicos”); - (“Observo que a maioria dos servidores não sabem como desempenhar suas atividades como deveriam por falta de treinamento técnico. Cada um opera os sistemas integrados da gestão do seu jeito. Se o Centro se mobilizasse e ofertasse cursos a fim de padronizar as atividades exercidas por cada unidade (coordenações, departamentos) todos ganhariam”);
<p>INFRAESTRUTURA/MOTIVAÇÃO →</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (“Melhores condições de infraestrutura, impressora para o setor, banheiro só para os funcionários, internet (usamos a internet de outros setores, computadores melhores”); - (“ Falta de material para execução das atividades; equipamentos com defeito; colegas descompromissados”); - (“ Buscar mais verbas junto à reitoria para que não falte nada para o desenvolvimento dos trabalhos”); - (“Oferecer as condições necessárias para o bom desempenho das atividades”); - (“Já começou melhorando muito as condições de trabalho com a reforma ambiental”); - (“Fornecer equipamentos que solicitamos de melhor qualidade, mobilizar os professores para incluir os alunos com deficiência visual melhor, trazer especialistas da área para orientá-los”);

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Analisando as respostas emitidas pelos sujeitos respondentes a questão vinte e um que tratava sobre “o que a Gestão do Centro de Educação poderia fazer para melhorar o comportamento motivacional dos seus servidores técnico-administrativos?”, constatamos que, para que haja motivação, faz-se necessário implementar ações no intuito de promover a auto estima do servidor. Ressaltamos que devido ao grande número de respostas, realizamos a

sistematização das mesmas, destacando as sugestões de maior relevância, que, se observadas e seguidas, podem promover a elevação da motivação nos servidores do Centro de Educação.

Os sujeitos da pesquisa trataram com grande relevância: o relacionamento no ambiente de trabalho, respeito aos pares, a pontualidade e assiduidade e também o oferecimento de cursos de relações humanas. Outra importante sugestão foi o diálogo entre a gestão, os setores e os servidores, seguido pela promoção de ações de integração entre os servidores com o intuito de fortalecer as relações interpessoais e promover a valorização com a realização de atividades de motivação para os servidores comprometidos com o melhoramento e desenvolvimento do Centro, a realização de capacitação para as funções e o rodízio de função e de pessoal, o que levaria os servidores à compreensão da realidade das atividades laborais dos diversos setores da Unidade.

Foi sugerido também, maior empenho da gestão, no sentido de tentar conquistar mais autonomia no que tange aos recursos e serviços e, com relação à formação dos servidores, com vistas à multiplicação da oferta de vagas nos cursos de pós-graduação para os servidores; escutar melhor as reivindicações, observando suas diferenças e particularidades; promover cursos para os servidores no próprio Centro, incluindo palestras e cursos de gestão que capacitem os gestores e servidores. Ainda com relação ao incentivo à valorização dos servidores, foi proposto a realização de cursos preparatórios destinados aos técnico-administrativos que vislumbram o ingresso nos cursos pós-graduação, possibilitando a capacitação e qualificação destes.

Outra propositura, seria a oferta de cursos teóricos e lúdicos, o primeiro para qualificar e o segundo com o objetivo de promover a interação dos servidores e ainda, que sejam criadas oportunidades do servidor expressar sua opinião sob forma de sugestões, visando o aprimoramento da gestão acadêmica e administrativa. Também foi proposto a observância do servidor que não cumpre com suas atividades, uma melhor distribuição dos servidores entre os setores e promoção de atividades de intercâmbio entre os setores, a fim de garantir, a contento, a funcionalidade dos setores nos três turnos

Outra sugestão, foi que se promova cursos de formação para os ocupantes de cargos de chefia e intercâmbio entre os servidores técnicos e docentes, com vistas ao conhecimento do trabalho desenvolvido por todos os servidores lotados em cada setor, bem como a divisão

de responsabilidades com a determinação de tarefas para cada servidor, a fim de que cada um saiba o seu papel dentro da Instituição. Também foi proposto a devida distribuição da carga horária de trabalho, atentando-se que é fundamental a capacitação adequada para cada função.

Foi sugerido ainda, que se tente evitar o envolvimento político no setor de trabalho sem deixar de desenvolver mecanismos para que os servidores sejam tratados de forma isonômica. No que tange ao atendimento ao usuário, deve-se evitar o tratamento desrespeitoso. Foi proposta a criação de uma página no Link da UFPB apresentando todos os setores do CE, com suas respectivas atribuições.

Por último, no que tange a infraestrutura do Centro, foi proposto a realização de melhorias na infraestrutura, internet e computadores mais potentes ou robustos, impressoras para todos os setores, material de consumo suficiente para a execução das atividades laborais; banheiros para uso exclusivo de servidores e mobilizar os três segmentos para incluir melhor os alunos com deficiência visual, trazendo especialistas da área para orientá-los.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa intitulada *Motivação no Serviço Público: o caso dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação/Campus I - UUniversidade Federal da Paraíba*, teve como questão principal: quais os fatores que contribuem para a motivação dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação no seu ambiente de trabalho? Esse questionamento suscitou a formulação do objetivo geral, qual seja: conhecer os fatores que possibilitam a motivação dos servidores técnico-administrativos do CE da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

De acordo com a revisão da literatura identificamos que vários fatores influenciam o comportamento das pessoas implicando em atitudes voltadas para o desenvolvimento de suas atividades e produção no trabalho. Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores - *Motivação-Higiene* - que se tornou uma das teorias motivacionais de referência nos estudos na contemporaneidade. Para esse autor os fatores higiênicos são extrínsecos e os fatores motivacionais são intrínsecos. Os fatores higiênicos - extrínsecos são os fatores relacionados ao ambiente que rodeia o indivíduo, envolvendo principalmente as condições físicas de trabalho. Essas condições estão externas ao controle das pessoas, servindo apenas para evitar a insatisfação no trabalho, não gerando isoladamente motivação, e age, simplesmente, com o fim de prevenir e/ou evitar a insatisfação, mantendo o equilíbrio do recinto. Os fatores motivacionais são os fatores intrínsecos a pessoa, relacionados a natureza do trabalho e em plena sintonia com os interesses da pessoa, gerando sentido, valorização, realização, entre outros.

Assim, com base na “Teoria dos Dois Fatores”: motivacionais-intrínsecos e extrínsecos, de Frederick Herzberg, buscamos analisar as respostas ao questionamento atinente aos fatores que possibilitam a motivação dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação no seu ambiente de trabalho. Constatamos mediante a análise das respostas lançadas às questões contidas no questionário, constatamos haver no grupo pesquisado a existência de fatores motivacionais-(intrínsecos) concernentes ao “reconhecimento e valorização do trabalho, comprometimento e o prazer de servir ao público e, liberdade de tomar decisões”. No entanto, não podemos omitir que dentre os respondentes, alguns negam, em menor grau, a presença desses fatores motivacionais.

A percepção dos fatores extrínsecos tais como: as relações interpessoais, carga horária, salário e ambiente de trabalho harmonioso. Mas, em contrapartida, percebemos a indicação de situações de ausência dos fatores higiênicos, como segue: acervo desatualizado; falta de material e equipamento de trabalho no dia-a-dia, salário, falta de planejamento das atividades, falta de interação entre os setores, problemas de infraestrutura, entre outros. Nesse caso, podemos afirmar que, segundo Herzberg a presença desses fatores não geram motivação, mas a ausência destes, sim, pode afetar de forma negativa os servidores, gerando desmotivação.

O que predomina no perfil dos servidores técnicos e administrativos, do Centro de Educação da UFPB, por maioria, é o seguinte: sexo feminino, idade acima de 51 anos, casado, têm filhos, ingressos no CE entre os anos de 2011 a 2017, através de concurso público, possui pós-graduação, faixa salarial predominante de cinco a seis salários mínimos, atuando no setor administrativo.

Com relação ao segundo objetivo específico: “Identificar ações desenvolvidas pelos servidores técnico-administrativos do CE/UFPB que instigam a motivação”. Como resultado observamos que as ações que mais se destacaram foram: relacionamento e o convívio com os colegas de trabalho e trabalhar com o público.

No caso específico da Unidade lócus da pesquisa concluímos que as dificuldades provocadas pela redução de recursos orçamentários e materiais, compromete o bom andamento dos serviços de infraestrutura, manutenção e reposição de materiais e equipamentos, tem afetado sobremaneira o comportamento motivacional dos servidores técnico-administrativos.

Finalizando este trabalho e seguindo todas as sugestões apresentadas pelos respondentes na questão vinte e um, destacamos e apresentamos à Direção e chefias de setores do Centro de Educação, a sugestão de implementação do diálogo entre gestão, chefes de setores e servidores; a promoção de ações de integração e valorização entre os servidores, visando o fortalecimento das relações interpessoais, com a realização de atividades de estímulo à motivação, a realização de capacitação para as funções e o rodízio de função e de pessoal, o que levaria os servidores a exercerem a troca de saberes e experiências.

No que concerne à funcionalidade nos três turnos, sugerimos que a gestão distribua de forma equitativa os servidores nos diversos setores do Centro de Educação, a fim de promover intercâmbio entre os setores realizando uma melhor distribuição, e ainda ofertar a formação para os ocupantes de cargos de chefia e intercâmbio entre os servidores técnicos e docentes, com vistas ao conhecimento do trabalho por todos os lotados em cada setor e que seja realizada a divisão de responsabilidades com a determinação de tarefas para cada servidor, possibilitando a que cada um saiba o seu papel dentro da Instituição e, que, a carga de trabalho seja igualmente distribuída, sem esquecer que é fundamental a capacitação adequada para cada função, bem como um olhar mais apurado para a melhoria na infraestrutura, nos equipamentos de trabalho e na aquisição antecipada de material de consumo, garantindo a continuidade ininterrupta da execução das atividades laborais.

Por último, e como item de grande importância, destacamos e apresentamos também como sugestão que seja estudada a possibilidade da unificação de alguns setores como: departamentos, coordenações e outros; promover atividades de intercâmbio entre os setores e promover a formação para os ocupantes de cargos de chefia.

Concluimos que, a efetivação dessas ações certamente garantirá a celeridade, a eficiência e a eficácia dos serviços dispensados ao público, promovendo estímulo à motivação dos servidores e imprimindo satisfação ao público.

Vale destacar que, a falta de planejamento das atividades e de reuniões pontuais, visando à discussão e a avaliação das práticas setoriais, também são elementos que contribuem para a desmotivação dos sujeitos da pesquisa.

Dada à complexidade e relevância do tema, ressalta-se a necessidade de novas pesquisas acerca da motivação no serviço público, vez que a compreensão e/ou conhecimento dos fatores motivacionais levarão à instituição promover ações que incitem a motivação dos servidores revertendo-se na oferta de um serviço público de qualidade, eficiente e eficaz, visando resgatar a credibilidade do servidor público e, por conseguinte da Unidade de Ensino.

REFERÊNCIAS

- BÄCHTOLD, CIRO. **Noções de Administração Pública**- Cuiabá: Ed UFMT; Curitiba: UFPR, 2008: p. 98-99. Disponível em http://ftp.comprasnet.se.gov.br/Nocoos_de_Administracao_Publica.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. Revista de Administração de Empresas, v.33 (3), p.52-64. 1993.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa, 1979.
- _____. Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.
- _____. Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: 2009.
- _____. Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: 2011.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. 3. Ed. – São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2007.
- BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Tradução Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ : Vozes, 2002.
- BRAGA, Marcos Vinícius de Azevedo. **Motivação no Setor Público: desafios e reflexões**. 2012.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** de 1934.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** de 1988. Edições: 2006, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2013. 6.ed.
- BUENO, Marcos. **AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO HUMANA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA HUMANIZADA**: um tributo a Abraham Maslow. In: *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão* – Catalão: 2002. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/ Acesso em 15/05/2017.
- BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. **Construindo o Estado Republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Tradução: Maria Cristina Godoy. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1995.
- BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. **Plano Diretor da Reforma do Estado**.1995.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

CORREA, Alciris. **Teorias Motivacionais: Motivação nas Empresas**, 2010.

CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1982, 2003, 2005, 2007.

CHIZZOTTI, A. (2006). **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho – Uma Abordagem Organizacional**. São Paulo: Editora Pioneira, 1996

FRANCO, Maria Laura P. B.. **Análise de Conteúdo**. 3ª Ed. Brasília, LiberLivro Editora, 2008.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 4ª ed., São Paulo: Saraiva, 1995, p. 116.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo : Atlas, 2012.

HESKETH, José Luiz; COSTA, Maria T. P. M.. **Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, vol. 20, p. 59-68, jul/set. 1980. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901980000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 15 de maio de 2017.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários**. In: VROOM, Victor. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LÜCK, H. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Em Aberto. Brasília, v.17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LUCK, Heloisa. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**. Disponível em: <https://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf> Acessado em: 07 de agosto de 2015

LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986. 99p.

MALIK, Ana Maria. **Gestão de Recursos Humanos** - São Paulo. Fundação Peirópolis Ltda. 1988.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. 2007.

MAXIMIANO, A. C. Amatu. **Teoria Geral da Administração**. Da revolução urbana à revolução digital/Antonio Cesar Amaru Maximiano. – 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____, A. C. Amatu. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- São Paulo:Atlas, 2010.

_____, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas 2000.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Costa. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MASLOW A . H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000

_____, A.H. **Diário de Negócios de Maslow**. Organizado por Deborah C. Stephens. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2069-reuni-relatorio-pdf&category_slug=dezembro-2009-pdf&Itemid=30192, acessado em: 11 de junho de 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27ª ed., São Paulo: Malheiros, 2002, p. 386/387.

MELO NETO, J.F. <https://blogdoafir.com/articulas/joao-francisco-neto/servico-publico-e-cidadania>/acessado em 12 de junho de 2017.

MINAYO, MC & Sanches O 1993. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** Caderno de Saúde Pública 9(3):239-262.

_____, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____, Maria Cecília de Souza.(org) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade /** 27. ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

NEGREIROS, Regina Coele Araújo. **A Origem do Serviço Público e o Serviço Público no Brasil**. IFPB, João Pessoa, 2014.. Disponível em: <https://www.sintefpb.org.br/artigos/a-origem-do-servico-publico-e-o-servico-publico-no-brasil/>. Acesso em 20 de julho de 2017.

NOGUEIRA, M. A. **Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática**. São Paulo: Cortez, 1997.

_____, M. A. **Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática**. São Paulo: Cortez, 2004.

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola** . Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>. Acessado em: 09 de janeiro de 2017.

REUNI/ MEC . <http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>. Acessado em 11 de junho de 2017. <http://periodicos.ufpb.br/index.php/rteo/article/viewFile/17780/10145>, acessado em: 11 de junho de 2017.

REIS, J.N, dos. **A motivação humana no trabalho administrativo dos enfermeiros na realidade hospitalar - aspectos teóricos**. Dissertação Mestrado- Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto. 1993.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Ed.Saraiva. 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse: Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999,530 p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____, Stephen P., DECENZO, David A. e WOLTER, Robert. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Universidade no Século XXI: Para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. 2004. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/bss/documentos/auniversidadedosecXXI.pdf>. Acesso em: 16 de maio de 2017.

SANTOS, Edméa Oliveira dos; SILVA, Marco. **Formação Corporativa On-Line: Multirreferencialidade e Interatividade como processos a serem desenvolvidos**. In: RICARDO, Eleonora Jorge (Org). Educação corporativa e educação a distância. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SERRANO, Daniel Portillo. Teoria de Maslow. **Biblioteca virtual Portal do Marketing**. 2011. Disponível em <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>> Acesso em: 15 de maio de 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª edição. Sao Paulo: Cortez, 2010.

SILVA, Walmir Rufino da. **Motivação no trabalho**. João Pessoa: Editora Universitária, 2000.

SILVA, Walmir Rufino da e RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Teresa Cristina Padilha de . **Mérito, estabilidade e desempenho: influência sobre o comportamento no servidor público**. 2002. 123 p. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas,1990.112 p.

TODOROV, João Cláudio; MOREIRA, Márcio Borges. **O conceito de motivação na psicologia**. Rev. bras. ter. comport. cogn., São Paulo , v. 7, n. 1, p. 119-132, jun. 2005. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/scielo>.>. Acesso em 23 maio 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e Métodos, tradução de Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookmon, 2005.

ANEXOS

Saúde



EDSEUDA PEREIRA MARQUES ARAUJO - Pesquisador | V3.2

Cadastros Sua sessão expira em: 35min 44

DETALHAR PROJETO DE PESQUISA

DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: o caso dos servidores técnico administrativos no Centro de Educação, Campus I, UFPB.
Pesquisador Responsável: EDSEUDA PEREIRA MARQUES ARAUJO
Área Temática:
Versão: 1
CAAE: 80078617.3.0000.5188
Submetido em: 15/11/2017
Instituição Proponente: Universidade Federal da Paraíba
Situação da Versão do Projeto: Aprovado
Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio



Comprovante de Recepção: PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_1032624

DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA

- Versão Atual Aprovada (PO) - Versão 1
 - Pendência Documental (PO) - Versão 1
 - Documentos do Projeto
 - Comprovante de Recepção - Submissã
 - Cronograma - Submissão 2
 - Folha de Rosto - Submissão 2
 - Informações Básicas do Projeto - Subr
 - Outros - Submissão 2
 - Projeto Detalhado / Brochura Investigac
 - TCLE / Termos de Assentimento / Justifi
 - Apreciação 2 - UFPB - Centro de Ciências
 - Projeto Completo

Tipo de Documento	Situação	Arquivo	Postagem	Ações
-------------------	----------	---------	----------	-------

LISTA DE APRECIÇÕES DO PROJETO

Apreciação *	Pesquisador Responsável *	Versão *	Submissão *	Modificação *	Situação *	Exclusiva do Centro Coord. *	Ações
PO	EDSEUDA PEREIRA MARQUES ARAUJO	1	15/11/2017	23/11/2017	Aprovado	Não	

HISTÓRICO DE TRÂMITES

Apreciação	Data/Hora	Tipo Trâmite	Versão	Perfil	Origem	Destino	Informações
PO	23/11/2017 16:44:09	Parecer liberado	1	Coordenador	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	PESQUISADOR	
PO	23/11/2017 16:43:44	Parecer do colegiado emitido	1	Coordenador	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	
PO	22/11/2017 16:15:35	Parecer do relator emitido	1	Membro do CEP	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	
PO	20/11/2017 13:53:43	Aceitação de Elaboração de Relatoria	1	Membro do CEP	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	
PO	20/11/2017 11:40:38	Confirmação de Indicação de Relatoria	1	Coordenador	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	
PO	20/11/2017 11:39:40	Indicação de Relatoria	1	Coordenador	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	
PO	20/11/2017 11:37:56	Aceitação do PP	1	Coordenador	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	



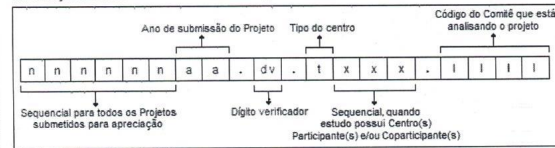
Apreciação	Data/Hora	Tipo Trâmite	Versão	Perfil	Origem	Destino	Informações
PO	15/11/2017 15:38:44	Submetido para avaliação do CEP	1	Pesquisador Principal	PESQUISADOR	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	
PO	14/11/2017 12:08:06	Rejeição do PP	1	Coordenador	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	PESQUISADOR	Folha de Rosto sem preenchimento no item 14 (Unidaver mais >>
PO	13/11/2017 12:57:53	Submetido para avaliação do CEP	1	Pesquisador Principal	PESQUISADOR	UFPB - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	

LEGENDA:

(*) Apreciação

PO = Projeto Original de Centro Coordenador	POP = Projeto Original de Centro Participante	POc = Projeto Original de Centro Coparticipante
E = Emenda de Centro Coordenador	Ep = Emenda de Centro Participante	Ec = Emenda de Centro Coparticipante
N = Notificação de Centro Coordenador	Np = Notificação de Centro Participante	Nc = Notificação de Centro Coparticipante

(*) Formação do CAAE



[Voltar](#)

Este sistema foi desenvolvido para os navegadores Internet Explorer (versão 7 ou superior), ou Mozilla Firefox (versão 9 ou superior).

APÊNDICES

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) servidor (a) do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba.

Estamos desenvolvendo a Dissertação de Mestrado realizada no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – Mestrado Profissional, da Universidade Federal da Paraíba, sob o título “Motivação no Serviço Público: o caso dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação, *Campus I*, UFPB”, orientada pela Prof.^a Dr.^a Maria da Salette Barboza de Farias. Este estudo tem como objetivo - identificar os fatores que interferem na motivação dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Neste sentido, solicitamos a sua valiosa colaboração respondendo às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. As informações recolhidas serão de caráter estritamente confidencial e servirão unicamente para este estudo de cunho quali-quantitativo. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento.

Desde já agradecemos!

Edseuda Pereira Marques Araújo
Responsável pela pesquisa

Ciente do objetivo da pesquisa expresso aqui o meu consentimento.

- aceito participar da pesquisa
 não aceito participar da pesquisa

Participante

QUESTIONÁRIO

I PERFIL

1. Sexo:

masculino Feminino

2. Estado civil:

solteiro casado separado/divorciado viúva

3. Tem filhos? Sim Não Se tem, quantos filhos? _____

4. Qual sua faixa etária?

- Até 25 anos
 De 26 a 30
 De 31 a 40
 De 41 a 50
 Mais de 51

5. Grau de instrução:

- Pós-graduação
 Ensino superior completo
 Ensino superior incompleto
 Ensino médio completo
 Ensino médio incompleto
 Ensino fundamental completo
 Ensino fundamental incompleto

6. Qual é sua renda familiar ?

- a) Entre 1 a 2 salários mínimos
b) Entre 3 a 4 salários mínimos
c) Entre 5 a 6 salários mínimos
d) outro:

7. Em que ano você ingressou no CE? _____

8. Qual foi a sua forma de ingresso no CE/ UFPB? _____

9. Você gosta de trabalhar no seu setor/departamento? Por que?

10. Você gostaria de mudar de emprego? Por que?

II AÇÕES DESENVOLVIDAS

11. O que você mais gosta no seu trabalho?

12. O que você menos gosta no seu trabalho?

13. Você pensa em deixar esse trabalho? Por que?

III REALIZAÇÃO/VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

14. Você está satisfeito com o seu cargo ou a sua função?

- () Sim. Por que? _____
() Não. Por que? _____

15. Você se sente satisfeito com o volume de atividades que realiza?

- () Sim

() Não

16. Você considera a sua remuneração condizente com as atividades que desempenha?

() Sim

() Não

17. Você considera que o seu trabalho é valorizado/reconhecido no Centro de Educação ou no seu setor?

Sim ()

Não ()

18. Enumere, por ordem de prioridade de 1 a 5, quem, na sua opinião, mais reconhece/valoriza o seu trabalho.

a. Direção ()

b. Chefias/coordenadores ()

c. Colegas ()

d. Alunos/alunas ()

e. Pessoas de outros centros ()

IV FATORES MOTIVACIONAIS /FATORES DESMOTIVADORES

19. Quais os fatores que provocam em você a motivação para o desempenho do seu trabalho?

20. Cite os principais fatores que, no cotidiano do seu trabalho geram em você a desmotivação.

21. Enquanto servidor público, na sua opinião, o que o Centro de Educação poderia fazer para melhorar o seu comportamento motivacional?



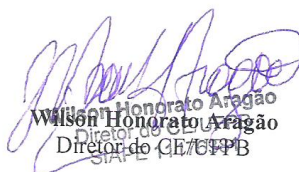
SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO –CAMPUS I – CIDADE UNIVERSITÁRIA
Gabinete da Direção

CARTA DE ANUÊNCIA

Pela presente, o Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, Campus I - Cidade Universitária - Castelo Branco - CEP: 58059-900 - João Pessoa-PB, declara estar ciente dos objetivos e da metodologia do Projeto de Pesquisa intitulado : *Motivação no Serviço Público: o caso dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação, Campus I, UFPB*, sob a responsabilidade da **Pesquisadora Edseuda Pereira Marques Araújo**, aluna do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, sob a **Orientação** da Professora Dr^a. *Maria da Salette Barboza de Farias*.

Concedo a anuência para o desenvolvimento da pesquisa e autorizo a sua realização a partir da aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa que foi encaminhado o projeto, garantindo assim o cumprimento da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

João Pessoa, 13 de novembro de 2017


Wilson Honorato Aragão
Diretor do CE/CFPB