



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial

Mirelle Nayara dos Santos Pinto

A influência das características do trabalho na motivação extrínseca
Um estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública

Americana, SP

2017



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial

Mirelle Nayara dos Santos Pinto

A influência das características do trabalho na motivação extrínseca
Um estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu.

Área de concentração: Gestão de pessoas e relações de trabalho

Americana, SP

2017

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

P729i PINTO, Mirelle Nayara dos Santos

A influência das características do trabalho na motivação extrínseca: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública. / Mirelle Nayara dos Santos Pinto. – Americana, 2017.

78f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Bertoni Pompeu

1 Motivação I. POMPEU, Ricardo Bertoni II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 316.46

Mirelle Nayara dos Santos Pinto

**A influência das características do trabalho na motivação
extrínseca**

Um estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

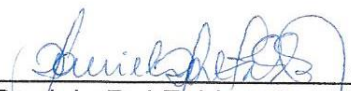
Área de concentração: Gestão de pessoas e relações de trabalho

Americana, 14 de Dezembro de 2017.

Banca Examinadora:


Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)
Mestre
Faculdade de Tecnologia de Americana


Carlos Augusto Amaral Moreira (Membro)
Doutor
Faculdade de Tecnologia de Americana


Daniela Dal Fabbro Amorim (Membro)
Mestre
Faculdade de Tecnologia de Americana

“Peça a Deus que abençoe os seus planos, e eles darão certo”

(Provérbios 16:3)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente tenho que agradecer a Deus pela oportunidade de estudar nesta instituição e conhecer pessoas maravilhosas que me fizeram crescer e aprender cada dia mais, tanto como estudante, profissional e principalmente como pessoa.

Aos meus pais, que tanto me incentivaram a estudar e sempre me apoiaram durante todos esses anos, mesmo com as correrias do dia-a-dia. Eu não teria chego até aqui sem vocês.

Ao meu irmão e meu esposo, que nos momentos de desespero sempre socorreram com seus conselhos acadêmicos. Que sempre estiveram tão presentes durante esta trajetória.

Ao meu orientador Ricardo Bertoni Pompeu, que acompanhou o desenvolvimento do meu trabalho desde quando ainda era um projeto sem direção formada. Foi uma honra poder compartilhar experiências e aprender um pouco mais a cada dia.

À Fatec Americana e seus membros, docentes e administrativos, que me proporcionaram dias de alegria, ótimas experiências e amizades.

RESUMO

Esta monografia apresenta um estudo de caso realizado em uma instituição de ensino superior pública. A principal razão para o desenvolvimento desta pesquisa baseia-se nas características do trabalho e como elas influenciam a motivação extrínseca do servidor público, dado que há uma dificuldade nesse setor em realizar mudanças em fatores extrínsecos, como salário, carreira, flexibilidade, benefícios e desenvolvimento. Para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica incluindo livros, monografias, dissertações, teses e artigos. A natureza desta pesquisa é exploratória e para análise da situação problema foi aplicado um estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública, com abordagem quantitativa, por meio de questionários, e qualitativa, por meio de entrevistas pessoais. Entre os principais resultados do estudo, identificou-se que a opinião sobre a estabilidade e segurança do setor público diverge em relação à idade, visto que os entrevistados com mais idade confirmam a existência destas variáveis e, em contrapartida, os mais jovens discordam. Verificou-se, também, que a motivação e satisfação dos funcionários administrativos mostra-se diferente dos docentes da instituição em questão.

Palavras-chave: dimensões do trabalho; motivação extrínseca; setor público.

ABSTRACT

This research work presents a case study held at a public higher education institution. The main reason for the development of this research is based on the characteristics of the work and how they influence the extrinsic motivation of the public servant, since there is a difficulty in this sector to make changes in extrinsic factors, such as salary, career, flexibility, benefits and development. For the development of this work, a bibliographic research was carried out, including books, studies, dissertations, theses and articles. The nature of this research is exploratory and to analyze the problem situation, a case study was applied in a public higher education institution, with quantitative approach, via questionnaires, and qualitative, via personal interviews. Among the main results of the study, it has been identified that the opinion on the stability and security of the public sector diverges in relation to the age, since the oldest respondents confirm the existence of these variables and, in contrast, the younger ones disagree. It was also verified that the motivation and satisfaction of the administrative staff is different from the teachers of the institution concerned.

Keywords: *job dimensions; extrinsic motivation; public sector.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Postulados da teoria X e da teoria Y.....	22
Quadro 2: Conceitos em qualidade de vida no trabalho.....	28
Quadro 3: Modelo de QVT de Walton.....	30
Quadro 4: Desafios e fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho.	33

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo geral do comportamento nas organizações.....	17
Figura 2: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	20
Figura 3: Fatores higiênicos e motivacionais.....	23
Figura 4: Comparação entre satisfeitos e insatisfeitos.....	24
Figura 5: Teoria das expectativas de Vroom.....	25
Figura 6: Modelo das características da função de Hackman e Oldham.....	31

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1: Participantes da pesquisa: Cargos.....	39
Gráfico 2: Participantes da pesquisa: Idade.....	39
Gráfico 3: Participantes da pesquisa: Sexo.....	40
Gráfico 4: Participantes da pesquisa: Escolaridade.....	40
Gráfico 5: Participantes da pesquisa: Escolaridade exigida pelo cargo.....	41
Gráfico 6: Participantes da pesquisa: Tempo de trabalho na instituição.....	41
Gráfico 7: Serviço público: estabilidade, segurança e satisfação.....	42
Gráfico 8: Pergunta 01.....	44
Gráfico 9: Pergunta 02.....	44
Gráfico 10: Pergunta 03.....	45
Gráfico 11: Pergunta 04.....	46
Gráfico 12: Pergunta 05.....	46
Gráfico 13: Pergunta 06.....	47
Gráfico 14: Pergunta 07.....	48
Gráfico 15: Pergunta 08.....	48
Gráfico 16: Pergunta 09.....	49
Gráfico 17: Pergunta 10.....	49
Gráfico 18: Pergunta 11.....	50
Gráfico 19: Pergunta 12.....	51
Gráfico 20: Pergunta 13.....	51
Gráfico 21: Pergunta 14.....	52
Gráfico 22: Pergunta 15.....	52
Gráfico 23: Pergunta 16.....	53
Gráfico 24: Pergunta 17.....	53
Gráfico 25: Pergunta 18.....	54
Gráfico 26: Pergunta 19.....	54
Gráfico 27: Pergunta 20.....	55
Gráfico 28: Pergunta 21.....	55
Gráfico 29: Pergunta 22.....	56
Gráfico 30: Pergunta 23.....	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	PRESSUPOSTOS TEÓRICOS.....	17
	2.1 Motivação.....	17
	2.1.1 Teorias de Motivação.....	19
	a) Teoria da hierarquia das necessidades.....	19
	b) Teoria X e teoria Y.....	21
	c) Teoria dos dois fatores.....	22
	d) Teoria das expectativas.....	24
	2.1.2 Motivação intrínseca e extrínseca.....	26
	a) Motivação intrínseca.....	26
	b) Motivação extrínseca.....	27
	2.2 Qualidade de vida no trabalho.....	27
	a) Modelo de Walton.....	29
	b) Modelo de Hackman e Oldham.....	30
	c) Modelo de Werther e Davis.....	33
	2.3 A gestão pública brasileira.....	34
	2.3.1 O ambiente motivacional no setor público.....	35
	2.3.2 Motivação extrínseca e intrínseca no setor público.....	36
3	ESTUDO DE CASO.....	38
	3.1 Caracterização da empresa.....	38
	3.2 Apresentação de dados do público.....	38
	3.3 Apresentação dos resultados.....	42
	3.4 Considerações sobre o resultado.....	56
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
	REFERÊNCIAS.....	68
	Apêndice A: Classificação das perguntas do questionário.....	73
	Apêndice B: Modelo do questionário aplicado.....	74
	Apêndice C: Modelo da entrevista aplicada.....	76
	Apêndice D: Respostas dos docentes.....	77
	Apêndice E: Respostas dos funcionários administrativos.....	78

1. INTRODUÇÃO

Desde a Antiguidade, o ser humano fez uso da administração – ainda que não houvesse, na época, um termo definido para a gestão dos recursos existentes. Com ela, grandes impérios se ergueram, como o Antigo Egito e Romano, por exemplo.

No século XVIII, entretanto, a administração tomou novos rumos com a chegada da Revolução Industrial. Com o desenvolvimento do processo de fabricação, houve um aumento significativo no número de mercadorias produzidas e, conseqüentemente, um melhor resultado com os lucros. Dessa forma, surgiu a necessidade de uma administração centrada para acompanhar o crescimento acelerado da época. Além disso, fez-se necessário desenvolver estratégias para garantir o diferencial em meio aos concorrentes.

Mais tarde, no século XX, Taylor apresentou o estudo da administração como uma ciência, dando origem a Teoria da Administração Científica. Desde então a administração tem sido cada vez mais estudada, havendo uma evolução da 'escola clássica' (MAXIMIANO, 2008).

Com isso, houve uma evolução do processo administrativo e o surgimento da administração por objetivos. Nas palavras de Maximiano (op. cit., p. 37), a administração por objetivos enfatiza “a necessidade de definir objetivos e avaliar resultados em áreas-chave de desempenho, tais como participação no mercado, inovação, produtividade, rentabilidade e resultados”.

Por essa razão, organizações públicas e privadas têm buscado meios para manter seus funcionários motivados, preservando um bom clima organizacional e uma boa qualidade de vida no trabalho. Com isso, o diferencial competitivo fica mais próximo, uma vez que as empresas que fazem uma boa gestão de pessoas, em sua maioria, conquistam um bom ambiente interno, colaborando com os objetivos previamente estabelecidos.

O estudo em questão tem como objetivo analisar as características das funções e os aspectos motivacionais extrínsecos que influenciam a satisfação no trabalho de um funcionário do setor público.

Para isso, primeiramente serão apresentados conceitos de motivação, além de teorias motivacionais. Adiante, será abordada a qualidade de vida no trabalho e as diferentes percepções sobre ela. Em seguida, será apresentado o modelo de

características da função desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) e posteriormente por Werther e Davis (1983 *apud* PEDROSO, 2013) também. Por fim, serão apresentados alguns processos e características do meio público.

Este estudo buscará mostrar quais são as características do trabalho, ou seja, os aspectos motivacionais extrínsecos, e sua relação com a satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior pública.

Atualmente, um dos maiores desafios das empresas é realizar uma boa gestão de pessoas, uma vez que a organização necessita saber lidar e gerir cada um dos indivíduos, com pontos de vista, personalidades, percepções, valores e atitudes tão diferentes. Conseqüentemente, há níveis distintos de motivação e satisfação no trabalho.

A escolha do tema baseou-se no interesse desta autora pela área motivacional e por conhecimento da estrutura e processos em instituições públicas. O principal motivo para o desenvolvimento desta pesquisa baseia-se nas características do trabalho e como elas influenciam a motivação extrínseca do trabalhador.

Este estudo é importante para a área acadêmica pois exhibe a relação entre teoria e prática da gestão de pessoas dentro do setor público, mostrando que existem fatores que fogem do controle dos gestores, mas que quando bem administrados, podem ser utilizados a favor da organização.

Em relação ao interesse de cunho social, o assunto é de grande valor para instituições públicas em geral; para mostrar a importância de uma boa gestão de recursos humanos de forma a verificar quais mudanças e melhorias poderiam ser feitas para melhorar qualidade de vida no trabalho de funcionários e estagiários no setor público, garantindo a sobrevivência e destaque das unidades em âmbito municipal, estadual ou nacional.

No que se refere ao cunho pessoal, é de grande importância o aprofundamento dos conhecimentos em gestão de pessoas adquiridos durante a graduação e poder aplicá-los a uma realidade próxima, de forma que seja possível responder um questionamento sobre as perspectivas dos estagiários e funcionários em relação a crescimento (carreira, salário) e desenvolvimento, e como isso reflete na qualidade de vida no trabalho do meio público.

As organizações estão inseridas em ambientes caracterizados por uma constante busca por inovações tecnológicas, vantagem competitiva e reconhecimento

em seu setor de atuação, independentemente se são instituições com fins lucrativos ou não.

É possível observar que existem diferenças entre uma empresa privada e uma organização pública, em termos de burocracia, processos gerenciais, relacionamento com clientes e fornecedores, por exemplo. Segundo Filippim e Gemelli (2010, p. 158) “na administração pública, não há liberdade nem vontade pessoal, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe”. Em contrapartida, existem semelhanças, como o objetivo de atingir a qualidade do atendimento ou serviço prestado, ainda que os fins sejam diferentes.

Em relação aos processos gerenciais, sabe-se que as instituições públicas dispõem de recursos financeiros limitados, uma vez que há um centro regulador dos mesmos. Além disso, a administração dos recursos humanos é diferente também. Nas instituições privadas, por exemplo, há meios para adequação de funcionários em um departamento diferente do inicial, dada a possibilidade de promoção horizontal. Nas instituições públicas, dependendo do cargo do concursado, não há possibilidade ou flexibilidade para este modelo de alteração, ainda que haja disposição para a mudança por ambas as partes (gestor e funcionário).

Independentemente disto, a exigência do mercado globalizado traz sobre as empresas a necessidade de incrementar sua capacidade competitiva, sejam elas organizações públicas ou privadas. Com isso, a gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações, em função dessa necessidade (LACOMBE E TONELLI, 2001).

Assim como na gestão de empresas privadas, a “[...] administração pública vem passando por mudanças, sendo imprescindível proporcionar para a organização pessoas experientes, bem capacitadas e motivadas, que contribuam com os objetivos da organização [...]” (FILIPPIM E GEMELLI, 2010, p. 156).

Quando se sentem desmotivados, os trabalhadores ficam mais propensos à demissão voluntária – o que se torna um problema no setor público, uma vez que a substituição é dada por concurso. Ou seja, quando um servidor se sente desmotivado e opta pela demissão voluntária, a unidade em que trabalhava tem que aguardar até que o próximo seja chamado ou até que o próximo concurso seja aberto, ficando com déficit em sua equipe de trabalho.

Observando os recursos exemplificados anteriormente, nota-se que há uma dificuldade no setor público em realizar mudanças em fatores extrínsecos, como

salário, carreira, flexibilidade, benefícios e desenvolvimento. Com as possibilidades limitadas para interferir nestes fatores, os gestores das unidades públicas enfrentam um grande desafio: manter seus funcionários motivados com o melhor índice de desempenho possível.

Com isso, foi elaborada uma questão norteadora para esta pesquisa: Como as características do trabalho e a motivação extrínseca se relacionam com a satisfação do funcionário em uma instituição de ensino superior pública?

Este trabalho tem como objetivo geral identificar as características do trabalho, ou seja, os aspectos motivacionais extrínsecos, e sua relação com a satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior pública.

Para alcançar o objetivo geral proposto, foi definido os seguintes objetivos específicos:

- Determinar e apresentar os principais conceitos de motivação, teorias de motivação, qualidade de vida no trabalho e características do trabalho;
- Contextualizar o sistema e processos das instituições públicas em geral;
- Desenvolver um estudo de caso de uma instituição de ensino superior pública na região metropolitana de Campinas identificando como a qualidade de vida no setor público é afetada pela influência das características do trabalho na motivação extrínseca de seus funcionários.

O desenvolvimento da pesquisa será feito através de pesquisa bibliográfica, baseada em materiais já publicados. Neste caso, será constituída por dissertações, monografias, livros de gestão de pessoas, artigos científicos e internet. Para Gil (2008), este modelo de estudo permite ao pesquisador abordar uma série de fatores mais abrangentes do que se fosse realizado uma pesquisa diretamente.

A natureza desta pesquisa é exploratória, cuja finalidade é desenvolver, esclarecer ou modificar ideias, considerando-se a possibilidade de formulação de hipóteses para estudos posteriores (GIL, 2008).

Para análise da situação problema será aplicado um estudo de caso, que tem por objetivo buscar detalhes e realizar análises sobre um determinado assunto. Neste caso, será essencial para determinar a importância dos fatores envolvidos e quais seus impactos dentro da organização. Existem vários propósitos para aplicação de um estudo de caso. São exemplos deles:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2008, p. 58).

Para o desenvolvimento do estudo em questão, será realizada uma abordagem de caráter quantitativa com aplicação de questionários. Para realização do trabalho, será utilizado o método *Survey* que, para Freitas e Prodanov (2013, p. 57),

[...] ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de algum tipo de questionário. Em geral, procedemos à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obtermos as conclusões correspondentes aos dados coletados.

O questionário a ser aplicado foi desenvolvido com base em algumas variáveis apresentadas na Teoria dos Dois Fatores (como por exemplo: condições de trabalho, remuneração e benefícios, relacionamento com o supervisor, o trabalho em si, progresso e políticas administrativas) e no Modelo de Hackman e Oldham, que serão apresentadas detalhadamente adiante. A classificação das perguntas está disponível para consulta no Apêndice A.

As respostas exibidas através de gráficos serão com base na amostra total, e durante a apresentação dos dados, a autora trará observações das diferenças de visão dos professores e funcionários administrativos, de acordo com número de respostas disponibilizados nos Apêndices D e E.

Além disso, a pesquisa também terá caráter qualitativo, uma vez que serão aplicadas entrevistas pessoais. Para a aplicação das mesmas, serão escolhidos quatro funcionários: na área administrativa, um em cargo de chefia e o outro em cargo administrativo operacional; e na área de docência, um coordenador de curso e um professor.

Em relação ao universo, o estudo será realizado com funcionários administrativos, docentes e auxiliares docentes de uma instituição de ensino superior pública na cidade de Americana, totalizando uma população de 140 funcionários. A amostra da pesquisa, no entanto, conta com 39 funcionários.

Após realização do levantamento, será estabelecida a relação entre a realidade, as teorias de motivação, os conceitos de motivação intrínseca e extrínseca, os modelos de qualidade de vida do trabalho propostos por Hackman e Oldham (1975)

e Werther e Davis (1983 *apud* PEDROSO, 2013), baseados nas características do trabalho, com o objetivo de mostrar como a influência das características do trabalho no setor público afetam a motivação extrínseca do funcionário.

2. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

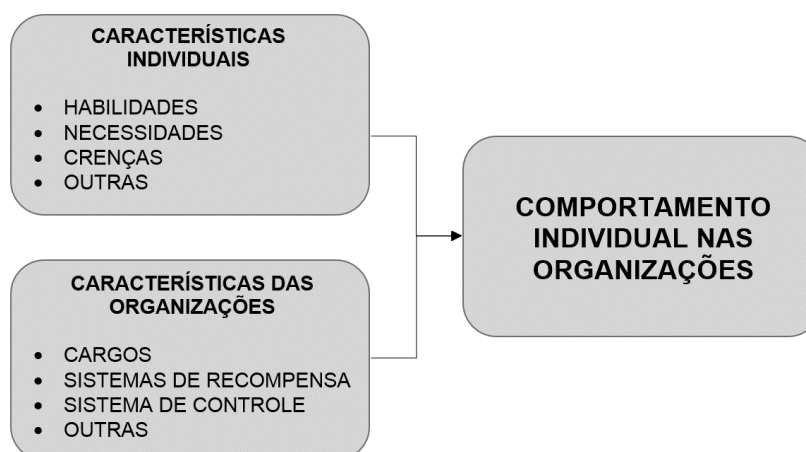
Neste capítulo, serão apresentados os principais conceitos motivação, teorias de motivação, motivação intrínseca e extrínseca, e modelos de qualidade de vida no trabalho baseados nas características do trabalho.

2.1. Motivação

Desde seu início com a Teoria das Relações Humanas, a gestão de pessoas tem passado por mudanças, assim como a administração em âmbito geral. Com isso, houve uma transição gradual entre a administração tradicional para a administração participativa. Essa transformação foi primordial, pois com o passar dos anos, há uma mudança nas necessidades de cada indivíduo. Chiavenato (1992, p. 73) defende que “lidar com pessoas é uma atividade altamente complexa”.

Segundo Bergamini (2002) há uma disparidade entre os objetivos pessoais de cada indivíduo e até mesmo de suas fontes de energia, que determinam a variedade de comportamentos. Para Nadler, Hackman e Lawler (1983) o comportamento é o resultado da relação entre as características pessoais e organizacionais, como ilustra a Figura 1. O indivíduo traz para o ambiente de trabalho suas características, crenças, necessidades e expectativas. O ambiente, por sua vez, apresenta uma série de características, como cargos (trabalho a ser executado), sistemas de recompensas financeiras e não-financeiras, sistemas de controle e assim por diante.

Figura 1. Modelo geral do comportamento nas organizações



Fonte: Adaptado de Nadler, Hackman E Lawler (1983, p. 40).

As necessidades humanas são o impulso para ação ou comportamento específico de um indivíduo. Archer (1997) e Bergamini (2002) afirmam que a motivação nasce de necessidades internas do indivíduo e não de fatores externos que possam satisfazer tais necessidades.

Para Robbins (2005, p. 132), a motivação é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. No âmbito empresarial, a intensidade diz respeito à quantia de esforço necessária; a direção, por sua vez, deve estar alinhada aos objetivos da organização a fim de beneficiá-la; e, por último, a persistência refere-se à quantia de tempo em que o indivíduo consegue manter seu esforço. Resumidamente, a motivação é uma condição intrínseca que produz energia, centraliza e firma o comportamento humano para atingir determinada meta (IVANCEVICH, 2008).

Para Bergamini (2011, p. 140), há uma dinâmica que leva a ação que resulta, conseqüentemente, em um comportamento motivacional:

Dinamicamente, é possível dizer que o indivíduo, em suas vivências normais, está constantemente se propondo determinados objetivos. Para atingir esses objetivos, mobiliza dentro de si as forças necessárias que o levam a uma conduta dinâmica que envolve toda a sua personalidade e mobiliza as forças de impulsão. Estas forças têm como função ir vencendo as etapas e os obstáculos que se interpõem entre o indivíduo e seu objetivo. A observação cuidadosa da conduta humana aparente permite ver mais claro como se passa a dinâmica da motivação. A necessidade brota no interior de cada um, sem que seja possível controlá-la; no entanto, atendê-la pode ou não, na maioria das vezes, ser controlado pelo indivíduo.

Somente o comportamento originado no interior do indivíduo é considerado motivação, uma vez que, tirando os fatores externos, como recompensas ou punições, o comportamento desaparece. Para Bergamini (2011), isso ocorre pois se qualquer evento externo oferece algum meio de recompensa, o indivíduo tenderá, naturalmente, a repetir o comportamento a fim de alcançá-la. No entanto, Nadler, Hackman e Lawler (1983, p. 42) fazem uma importante observação a respeito do comportamento do indivíduo: “o que motiva alguém hoje não necessariamente terá uma influência forte na determinação do seu comportamento amanhã”.

Além disso, o comportamento motivacional pode ser expresso de maneiras diferentes. Por exemplo, Bergamini (2008, p. 32) ressalta que “motivos diferentes podem ser expressos por meio de atos semelhantes, ou muito parecidos. Por outro lado, motivos semelhantes podem ser expressos mediante comportamentos diferentes”. É importante sempre lembrar que o gestor de pessoas deve considerar as

características individuais e a cultura de cada indivíduo no processo motivacional. Por não levar estes fatores em consideração, a maioria das empresas fracassa. Para Glasser (1994), não é por falta de conhecimento técnico, mas sim por não saber lidar com as pessoas.

Bergamini (2008, p. 25) defende que “o problema do comportamento humano nas organizações sempre existiu”. Todavia, com o avanço tecnológico e a economia relativamente estabilizada, as organizações não precisam mais se preocupar tanto com as dificuldades tecnológicas e financeiras e, ao verem que algo ainda não está indo bem, passaram a dar atenção novamente às pessoas, que seriam o principal problema. Devido a essa revalorização, surgiram novas pesquisas sobre a motivação, intensificando os estudos sobre as teorias motivacionais e aperfeiçoando as práticas de administração de modo geral.

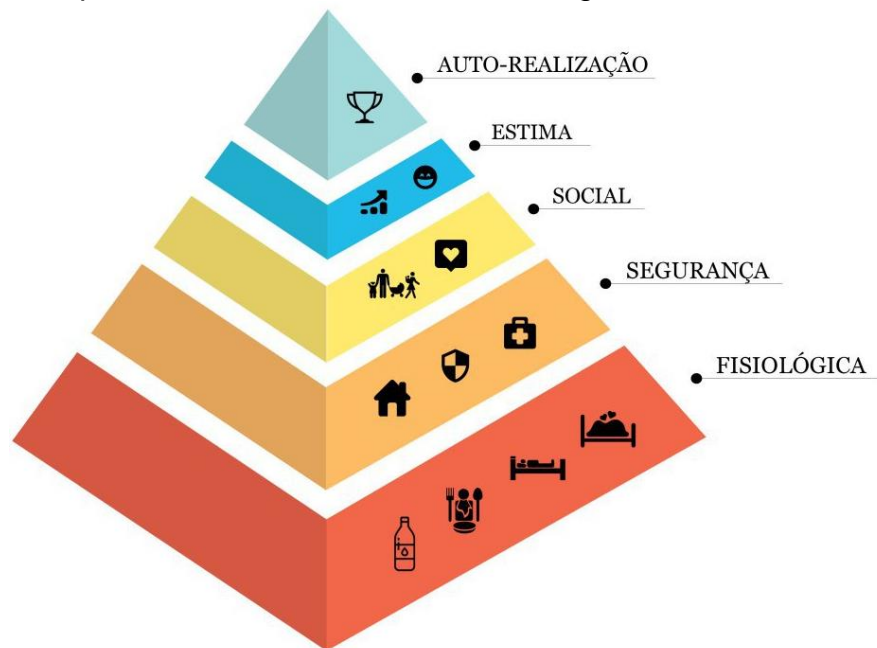
2.1.1. Teorias de motivação

A seguir serão apresentadas algumas teorias que surgiram aproximadamente na década de 1950. Robbins (2005) observa que estudos mais válidos sobre motivação que surgiram desde então, mas que se deve levar em consideração as primeiras teorias por duas razões: são base para o desenvolvimento das teorias modernas; e alguns gestores ainda utilizam tais conceitos para explicar a motivação dos seus funcionários.

a) Teoria da hierarquia das necessidades

Conhecida como teoria de Maslow, preconiza que cada indivíduo possui uma hierarquia de cinco categorias de necessidades em seu interior, como exibe a Figura 2. A medida que as necessidades primárias vão sendo atendidas, a próxima torna-se dominante e, dessa forma, o indivíduo tende a mover-se para o topo da pirâmide (ROBBINS, 2005).

Figura 2. Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Adaptado de Robbins (2005, p. 133).

As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo das necessidades, abrangendo “necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie)” (CHIAVENATO, 1992, p. 168). Estas necessidades são consideradas cíclicas e também são chamadas de necessidades biológicas ou básicas, pois orientam a sobrevivência humana desde o nascimento.

O segundo nível é composto pelas necessidades de segurança, constituída por fatores externos e internos ao trabalho, como por exemplo, liberdade, segurança da violência, permanência no emprego, trabalho seguro, remuneração e benefícios. Segundo Chiavenato (1992), na vida organizacional, os colaboradores possuem uma relação de dependência com a empresa e, por isso, é possível que, em algum momento, provoque insegurança nos funcionários em relação à permanência no emprego.

No terceiro nível, estão as necessidades sociais, definidas pelas relações sociais do indivíduo, como família, amigos, grupos sociais, interação com clientes, chefe amigável e colegas de trabalho, por exemplo. Chiavenato (1992) afirma que quando essas necessidades não são satisfeitas, resultam em um comportamento hostil e resistente em relação às pessoas com quem convive.

As necessidades de estima estão no quarto nível e, de acordo com Chiavenato (1992, p. 169), “envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de

aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e de consideração”. Quando estas necessidades são frustradas, podem resultar em sentimentos de inferioridade, dependência, fraqueza e desamparo e, conseqüentemente, o desânimo.

O último nível é composto pelas necessidades de auto realização, caracterizadas pela diversidade e autonomia, participação nas decisões, crescimento pessoal e trabalho desafiante.

São as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. Essa tendência se expressa através do impulso da pessoa em tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. [...] estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais (CHIAVENATO, 1992, p. 170).

A diferença primordial entre as necessidades de nível mais baixo (fisiológicas) e as de nível mais alto (auto realização) parte do pressuposto que as de nível mais baixo pode ser satisfeita com fatores externos, como estabilidade no emprego, remuneração, entre outros fatores; e as de nível mais alto são satisfeitas somente internamente – partindo de dentro do próprio indivíduo (ROBBINS, 2005).

b) Teoria X e teoria Y

De acordo com Robbins (2005), McGregor propôs duas visões distintas sobre o ser humano: uma negativa, chamada de Teoria X; e outra positiva, denominada Teoria Y. Para ele, a gestão de empresas está relacionada com a forma que os gestores dirigem o comportamento de seus funcionários (CHIAVENATO, 1992).

Segundo Chiavenato (1992, p. 31), a teoria X “é denominada como *concepção tradicional*” (grifo do autor). Ainda em conformidade com ele, os gestores que acreditam na Teoria X adotam uma postura de administração rígida, dura e autocrática. Conseqüentemente, faz com que os funcionários trabalhem dentro de padrões previamente planejados e organizados, levando sempre em consideração os objetivos da empresa, e não os das pessoas.

A teoria Y, por sua vez, é considerada um estilo moderno. Para Chiavenato (1992), os gestores que se baseiam na Teoria Y, adotam uma postura de administração dinâmica e aberta, democrática, dá oportunidades, desenvolve potenciais, encoraja a iniciativa pessoal, remove obstáculos e promove o desenvolvimento profissional. Nesta teoria, a principal tarefa da administração é criar

condições para que as pessoas atinjam seus objetivos pessoais e, conseqüentemente, sejam direcionadas para os objetivos organizacionais.

A teoria X e a teoria Y são consideradas dois extremos que envolvem uma série de estilos administrativos intermediários, que vão desde a administração coercitiva e autocrática, até a administração participativa e democrática, como melhor ilustra o Quadro 1, com os postulados de cada uma delas. Na verdade, estas teorias servem para indicar, didaticamente, “dois lados opostos e antagônicos de como administrar pessoas” (CHIAVENATO, 1992, p. 34).

Quadro 1. Postulados da teoria X e da teoria Y

TEORIA X	TEORIA Y
O homem comum é por natureza indolente – trabalha o menos possível.	O esforço físico e mental para o trabalhador é tão natural quanto a diversão e o repouso; a pessoa comum não tem aversão ao trabalho; pelo contrário, este pode ser uma fonte de satisfação se as condições forem favoráveis.
É desprovido de ambição, detesta responsabilidade, prefere ser conduzido.	O pessoal não é por natureza passivo ou resistente às necessidades organizacionais. Tornou-se assim como resultado de experiências feitas em organizações.
É essencialmente autocêntrico – indiferente às necessidades organizacionais.	A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, a presteza em conduzir o comportamento no sentido dos objetivos da organização são qualidades presentes no pessoal.
É naturalmente avesso a mudanças.	A tarefa essencial da administração é providenciar condições organizacionais e métodos de operação, de maneira tal que o pessoal possa atingir seus próprios objetivos e melhor conduzir seus esforços no sentido dos objetivos organizacionais
É crédulo, pouco inteligente, presa fácil do charlatão e demagogo.	

Fonte: Adaptado de Bergamini (2011, p. 150-151).

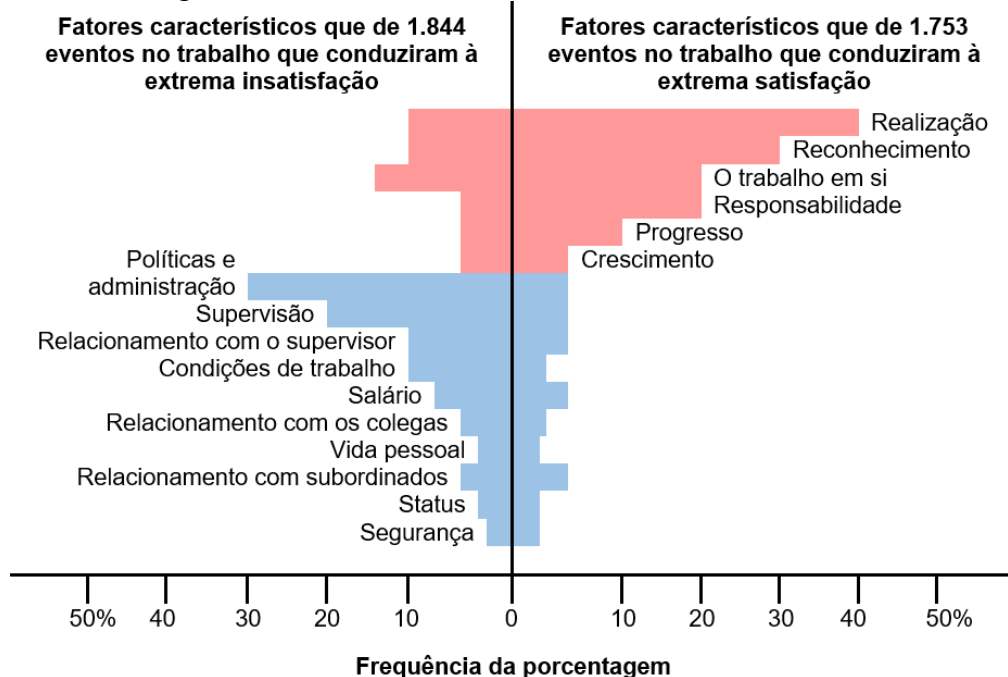
c) Teoria dos dois fatores

Com a crença de que a relação do trabalho com o indivíduo é básica, e que isso pode ser um fator determinante para o sucesso ou fracasso, Frederick Herzberg elaborou a seguinte questão: “o que as pessoas desejam do trabalho?” (ROBBINS, 2005, p. 134). De acordo com Bergamini (2011) sua técnica para coleta de dados foi uma pesquisa que consistia em verificar situações em que o indivíduo havia ficado extremamente bem ou mal em relação ao seu trabalho (atual ou qualquer outro que

havia tido anteriormente). Sua amostra envolveu todos os níveis possíveis de uma organização.

De acordo com Robbins (2005) os fatores intrínsecos parecem estar relacionados à satisfação no trabalho. Por outro lado, a insatisfação parece estar relacionada aos fatores extrínsecos – conforme ilustra a Figura 3.

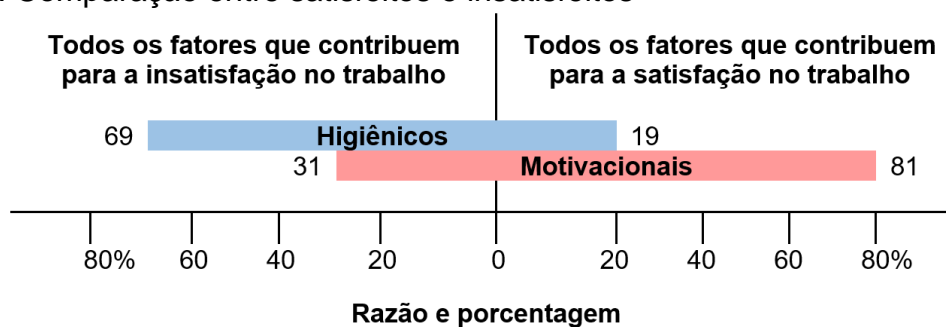
Figura 3. Fatores higiênicos e motivacionais



Fonte: Adaptado de Robbins (2005, p. 135).

Para Bergamini (2011) dentro de um raciocínio lógico, se um objetivo motivacional, quando atingido, traz satisfação, então a sua inexistência, traz insatisfação. Entretanto com essa pesquisa observou-se que existem fatores que, quando presentes, proporcionam um alto nível de satisfação, mas a ausência dos mesmos não resulta, necessariamente, em uma insatisfação em nível proporcional. Estes fatores foram denominados como motivacionais. Em contrapartida, há fatores que quando ausentes, proporcionam um alto nível de insatisfação, mas a presença dos mesmos não resulta, necessariamente, em um percentual de satisfação proporcional. Estes fatores, por sua vez, foram denominados como higiênicos – conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4. Comparação entre satisfeitos e insatisfeitos



Fonte: Adaptado de Robbins (2005, p. 135).

Em conformidade com Chiavenato (1992), os fatores higiênicos estão presentes no ambiente que rodeia os funcionários, e abrange as condições em que o trabalho é desempenhado. Os principais fatores são: políticas e diretrizes da empresa, tipo de gerência e a relação com o gerente, condições de trabalho, salário e prêmios de produção, benefícios e serviços sociais e o clima e a cultura organizacional. Estes fatores estão fora do controle das pessoas, pois estas condições são decididas pela organização. Além disso, quando são ótimos, conseguem evitar a insatisfação, mas não provocam a satisfação.

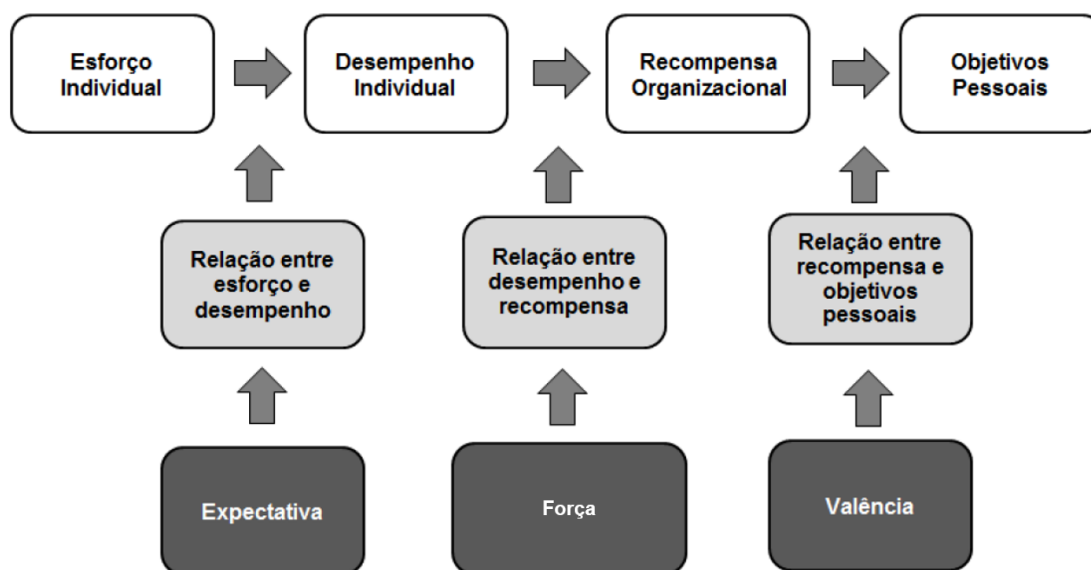
Ainda de acordo com Chiavenato (1992), os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do cargo e a natureza das tarefas realizadas pelo indivíduo. Ao contrário dos fatores higiênicos, estão sob o controle da pessoa, uma vez que estão relacionados ao que ela faz e desempenha. Estes fatores envolvem sentimentos de realização pessoal, reconhecimento do trabalho, progresso e crescimento profissional e responsabilidades. Quando são ótimos, elevam a satisfação, mas quando são precários evitam a satisfação.

d) Teoria das expectativas

Conforme Nadler, Hackman e Lawler (1983) existe uma explicação mais aceita sobre os comportamentos alternativos dos indivíduos, conhecida como teoria das expectativas. Esta teoria foi proposta por Victor Vroom em 1964 e baseia-se na ideia de que os indivíduos selecionam aqueles comportamentos que supõe que resultarão em algo que seja atrativo (como reconhecimento do chefe, por exemplo). Baseada nessa proposição, a teoria indica a possibilidade de predição e análise dos cursos de ação que os indivíduos tomarão para escolha de um comportamento específico.

Nesta teoria há três conceitos importantes: valência, expectativa e força – destacados na Figura 5. A valência é a relação entre os objetivos pessoais e a recompensa; a expectativa, por sua vez, é a relação estabelecida entre a ação e seu resultado; e a força é a relação entre o desempenho e a recompensa (CASADO, 2002).

Figura 5. Teoria das expectativas de Vroom



Fonte: Adaptado de Dialamícu (2014, p. 36).

Para Casado (2002) esta teoria diz respeito à capacidade de planejamento do indivíduo, uma vez que ilustra que a propensão à ação depende da força da expectativa de que o ato será seguido de uma atitude muito desejada.

É importante notar que o modelo da expectativa não diz que as pessoas vão sempre se comportar de uma determinada maneira para obter o que desejam. Ele assume que o indivíduo toma decisões racionais baseado na sua percepção da situação, mas não pressupõe que as pessoas têm informações completas e acuradas quando tomam as decisões. (...) O modelo da expectativa, como a maioria dos modelos sobre comportamento, assume que as pessoas se comportam de acordo com suas percepções do mundo. E são essas percepções que levam ao que as pessoas acreditam poderem fazer e alcançar com seus comportamentos (NADLER, HACKMAN E LAWLER, 1983, p. 44-45).

De acordo com esta teoria, as partes do ambiente organizacional que envolvem resultados são muito importantes, pois podem atingir diretamente a motivação. Por isso, em certos casos, é possível entender o porquê alguém pode estar pouco motivado a realizar seu trabalho: o funcionário pode, por exemplo, não acreditar que possa atingir um alto nível de desempenho pois não tem as habilidades requeridas e,

além disso, não acredita que o bom desempenho o levará a recompensa que valorize (NADLER, HACKMAN E LAWLER, 1983).

2.1.2. Motivação intrínseca e extrínseca

A seguir serão apresentados alguns conceitos e ideias sobre motivação intrínseca e motivação extrínseca.

a) Motivação intrínseca

Chiavenato (1992) defende que a motivação pode ser fortemente influenciada por fatores externos ao indivíduo, ou pelo seu próprio trabalho na empresa; mas que, em sua essência, a motivação está contida dentro de cada indivíduo. Vergara (2012), por sua vez, afirma que a motivação é intrínseca e os meios para alcançá-la, fora do próprio indivíduo, é estimular, incentivar a provocar a motivação, afinal, ninguém motiva ninguém.

Para Ryan e Deci (2000, p. 56, tradução nossa) “quando intrinsecamente motivada, uma pessoa é movida a agir mais pela diversão ou desafio do que por causa de impulsos externos, pressões ou recompensas”.

Neste tipo de motivação, não há necessidade de existir recompensas, visto que a tarefa em si própria, representa um interesse para o sujeito, algo que ele gosta ou está relacionado com a forma de ele ser. Este tipo de motivação é constante, visto que depende unicamente do sujeito e não de fatores externos. A tarefa deixa de representar uma obrigação, um meio para atingir um fim (recompensa), para representar um fim em si própria (DIALAMÍCUA, 2014, p. 40-41).

Dialamícuia (2014) observa que a motivação intrínseca a ver com sua personalidade, seus gostos, interesses e formas de ver o mundo. Varollo (2011, p. 61) afirma que “deve-se, portanto, sob qualquer análise, considerar as diferenças individuais e culturais entre as pessoas, visto que as particularidades de cada um interferem diretamente no entendimento das ações realizadas em busca dos seus objetivos”.

b) Motivação extrínseca

Para Dialamícu (2014) a motivação extrínseca diz respeito aos comportamentos originados através de estímulos por recompensas ou para evitar alguma forma de punição. De acordo com Pereira (2012) essas recompensas são, geralmente, tangíveis ou materiais, como por exemplo, salários, benefícios ou promoções. O mesmo ainda acrescenta:

É comum as pessoas confundirem a motivação com estímulos, percebe que a motivação extrínseca nos oferece estímulos para que nos coloquemos em movimento, mas não exerce uma força motivadora. A verdadeira motivação decorre das necessidades intrínsecas percebidas por cada um e o valor que essa necessidade pode representar em dado momento. Diante disso, podemos afirmar que a motivação é algo muito particular, e que um fator que exerce forte percepção de valor em um indivíduo pode não ter o mesmo efeito sobre outros, pelo simples fato de que a motivação depende das necessidades e da percepção de cada um (PEREIRA, 2012, p. 59).

Ryan e Deci (2000) afirmam que, embora a motivação intrínseca seja importante, a maior parte das pessoas não está intrinsecamente motivada a executar suas atividades. A motivação extrínseca, na visão destes autores, é uma construção que é sempre feita a fim de alcançar um resultado desejado. Além disso, ela contrasta com a motivação intrínseca, que se refere a realização de uma tarefa simplesmente pelo prazer de executá-la, ao invés de seu valor instrumental.

2.2. Qualidade de vida no trabalho

Segundo Chiavenato (2014) a gestão de pessoas envolve responsabilidades que devem assegurar um ambiente de trabalho adequado, livre de riscos e danos à saúde física e mental dos funcionários. Além disso, é de interesse da organização que os funcionários sejam sempre mantidos engajados e satisfeitos. Pensando nisso, as organizações precisam levar alguns aspectos que estabeleçam fundamentos básicos para tornar a empresa um lugar melhor para trabalhar, uma vez que as pessoas passam grande parte do seu tempo em local que constitui seu costumeiro habitat. A qualidade de vida no trabalho (QVT) compreende os “aspectos ambientais que podem afetar o bem-estar físico e psicológico, a saúde física e mental e a integridade moral das pessoas” (p. 402).

Ainda de acordo com Chiavenato (2014, p. 419), a expressão “qualidade de vida no trabalho” foi primeiramente abordada por Davis na década de 1970 e, para

ele, a QVT refere-se à “preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades”.

A qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa envolvendo diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (CHIAVENATO, 2014, p. 419).

Em conformidade com Limongi-França (1996), vários autores conceituaram a QVT com diferentes enfoques, sendo eles: a promoção da saúde; o grau de satisfação da pessoa com a empresa; e as condições ambientais gerais. Alguns desses conceitos serão apresentados resumidamente no quadro a seguir.

Quadro 2. Conceitos em qualidade de vida no trabalho

Autor	Definição	Ênfase
Walton, 1973	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e reponsabilidade social, com foco no poder da empresa.
Fernandes, 1992	Conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas.	Humanização do cargo.
Werther e Davis, 1983	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos, mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.
Nadler e Lawler, 1983	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Neri, A. M, 1992	Atendimento das expectativas quanto a se pensar a respeito de pessoas, trabalho e organização, de forma simultânea e abrangente.	Visão holística.
Lippitt, 1978	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos.
Berlanger, 1992	Melhorar as condições de trabalho, de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios para a própria pessoa, com reflexos na produtividade.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Ginzberg et al, 1979	Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos.	Posto individual de trabalho e processo decisório.
Bergeron, 1982	Aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos.	Mudança e participação com foco sociotécnico.
Camacho, 1995	Classificação de programas: orientação familiar, saúde, ambiente, contato e convívio, evolução/desenvolvimento, cultura e desligamento.	Foco motivacional: sobrevivência com dignidade, segurança, participação, auto realização e perspectiva de futuro.

Fonte: Adaptado de Limongi-França (1996, p. 16-17).

Fernandes (1996) considera que a QVT é uma gestão dinâmica, uma vez que as pessoas e as organizações mudam constantemente. Além disso, pode-se afirmar

que a mesma compreende duas posições divergentes: a exigência dos funcionários em relação ao bem-estar e satisfação no trabalho e, por outro lado, o interesse das empresas quanto aos efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade do trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Na visão de Chiavenato (2014), quando a qualidade do trabalho é baixa, reflete negativamente no desempenho e produtividade do funcionário, uma vez que o levará à insatisfação, má vontade e também a comportamentos contraproducentes. Por outro lado, quando a qualidade do trabalho é elevada, as pessoas tendem a aumentar as contribuições para um clima de confiança e respeito mútuo, elevando as oportunidades de êxito psicológico.

2.2.1. Modelos de qualidade de vida no trabalho

A seguir serão apresentados três modelos de avaliação da qualidade de vida no trabalho, sendo eles: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975) e Werther e Davis (1983 *apud* PEDROSO, 2013).

a) Modelo de Walton

Segundo Arellano e Limongi-França (2002), no modelo de Walton existem oito fatores que afetam a QVT, são eles: remuneração justa e adequada; segurança e salubridade do trabalho; oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades; oportunidade de progresso e segurança no emprego; integração social na organização; leis e normas sociais; trabalho e vida privada; e significado social da atividade do empregado.

Para Walton (1976), a QVT deve ter como meta a geração de uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolva relativo grau de responsabilidade e de autonomia no que se refere a cargo, recebimento de recursos de feedback do desempenho, tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo (ARELLANO E LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 297).

De acordo com Pedroso (2013), Walton buscou mostrar que as influências não são ocasionadas pelo próprio trabalho, mas pela forma como o mesmo é conduzido. Em outras palavras, Walton associou o máximo de dimensões relacionadas ao

trabalho, incluindo as que possuem influência indireta na vida do trabalhador – conforme ilustra o Quadro 3.

Quadro 3. Modelo de QVT de Walton

Fatores de QVT	Dimensões
Remuneração justa e adequada	Renda (salário) adequado ao trabalho Equidade interna (compatibilidade interna) Equidade externa (compatibilidade externa)
Segurança e salubridade do trabalho	Jornada de trabalho Ambiente físico (seguro e saudável)
Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidades Retroação e retro informação
Oportunidade de progresso e segurança no emprego	Possibilidades de carreira Crescimento profissional Segurança do emprego
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades Relacionamento interpessoais e grupais Senso comunitário
Leis e normas sociais	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas claras da organização
Trabalho e vida privada	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
Significado social da atividade do empregado	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos produtos/serviços Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 423).

Neste modelo, segundo Chiavenato (2010), a oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades diz respeito as oportunidades proporcionadas que possam satisfazer as necessidades de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos do trabalhador; que possam resultar em autonomia, autocontrole e obter informações sobre o processo total do trabalho, além de um feedback sobre seu desempenho.

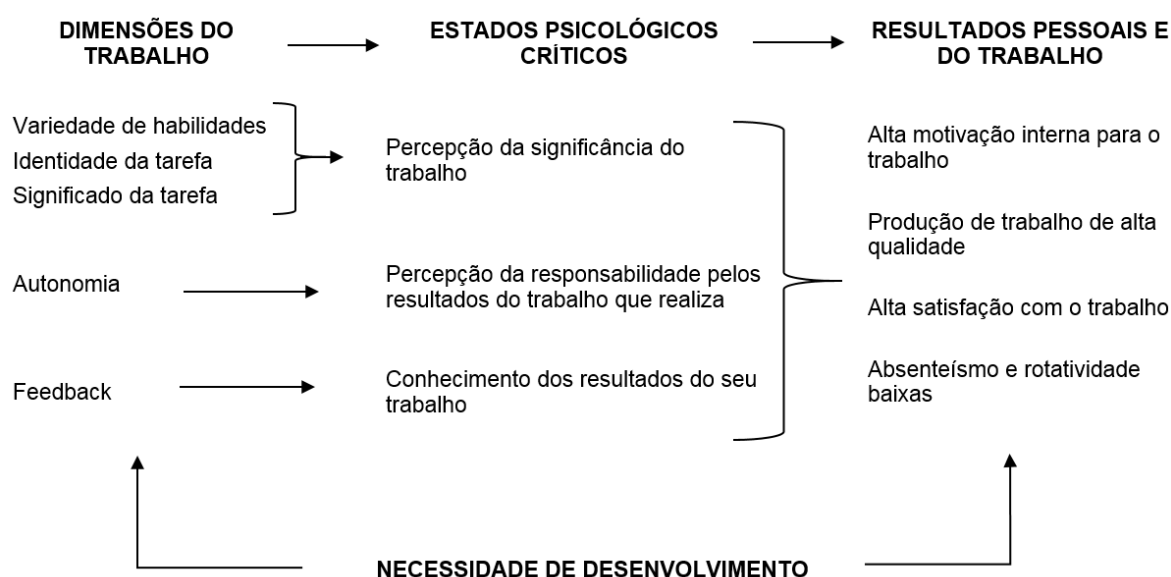
b) Modelo de Hackman e Oldham

Segundo Freitas e Souza (2009) o modelo em questão sugere que quando três ‘estados psicológicos críticos’ (significado do trabalho, responsabilidade dos resultados e conhecimento dos resultados) estão presentes para um determinado trabalhador, há resultados positivos pessoais e do trabalho.

De acordo com Chang Júnior e Albuquerque (2002, p. 19), esses estados psicológicos críticos são processos que não podem ser influenciados durante a gestão do trabalho, uma vez que ocorrem no interior de cada pessoa. “Então se faz necessário definir propriedades objetivas do trabalho que podem ser avaliadas, mensuradas e modificadas e que fomentem mudanças nos três estados psicológicos, aumentando, em decorrência, a motivação interna ao trabalho”. E, com isso, foram identificadas cinco principais características do trabalho: variedade de habilidades; identidade da tarefa; significado da tarefa; autonomia e *feedback*.

Além disso, existem fatores secundários que exercem influência nas dimensões do trabalho e resultados, sendo eles: motivação interna para o trabalho; satisfação com a produção de trabalho; satisfação geral com o trabalho; absenteísmo e rotatividade (PEDROSO, 2013). Dessa forma, Hackman e Oldham (1975) sugerem o seguinte modelo – intitulado como “Pesquisa de Diagnóstico de Trabalho”, do inglês, *Job Diagnostic Survey*:

Figura 6. Modelo das características da função de Hackman e Oldham



Fonte: Adaptado de Hackman E Oldham (1975, p. 161).

Hackman e Oldham (1975) descrevem as dimensões do trabalho da seguinte forma:

- Variedade de habilidades: o quanto um trabalho exige uma variedade de diferentes atividades para sua execução, utilizando diferentes habilidades e talentos do funcionário;

- Identidade da tarefa: o quanto a complexidade de um trabalho requer uma atividade completa, ou seja, que tenha um início e um fim lógico;
- Significado da tarefa: o quanto a tarefa tem impacto substancial nas vidas ou no trabalho das pessoas, na própria empresa ou no ambiente externo a ela;
- Autonomia: o quanto o trabalho provê liberdade, independência e privacidade ao funcionário na execução do seu trabalho e determinar os processos que serão utilizados para isso;
- *Feedback*: o quanto a execução do trabalho proporciona informações claras sobre a performance efetiva do funcionário.

Além dessas dimensões, Hackman e Oldham (1975) propõem duas dimensões suplementares que têm sido úteis no entendimento dos trabalhos e nas reações dos funcionários em relação a eles. São elas:

- *Feedback* extrínseco: o quão claro e preciso é a retro informação sobre seu desempenho vinda de seus supervisores ou colegas de trabalho. (Essa dimensão não é, estritamente falando, uma característica do trabalho. Ela é incluída a fim de prover informações suplementares para a dimensão “*Feedback*”);
- Inter-relacionamento: o quanto o trabalho exige que o funcionário interaja com outras pessoas durante a execução das tarefas (incluindo negociações com outros membros da organização e com clientes externos).

Em relação aos estados psicológicos críticos, Hackman e Oldham (1975) realizam as seguintes observações:

- Significado do trabalho: o quanto a experiência do funcionário no trabalho é significativa e valiosa;
- Responsabilidade dos resultados: o quanto um funcionário se sente responsável em relação aos resultados do trabalho executado;
- Conhecimento dos resultados: o quanto o funcionário conhece e compreende o quão eficaz ele é executando seu trabalho.

Na visão de Hackman e Oldham (1975), este modelo não mede os reais resultados do trabalho (percepção da produção de trabalho; absenteísmo e rotatividade). Entretanto, os autores abordam os ‘resultados pessoais’ que podem ser captados pelos próprios funcionários, que são:

- Satisfação geral: uma medida geral do quão satisfeito e feliz o funcionário está com seu trabalho;

- **Motivação interna para o trabalho:** o quanto o funcionário se sente motivado ao executar seu trabalho, ou seja, em suas experiências, o quão feliz se sente com o trabalho bem executado e o quão infeliz se sente com o trabalho mal executado;
- **Satisfação específica:** uma série de curtas escalas que fornecem medidas de satisfação em relação a: (a) segurança no emprego; (b) remuneração e outras compensações; (c) satisfação social (colegas de trabalho); (d) supervisores e (e) oportunidade de crescimento e desenvolvimento na organização.

Por fim, Hackman e Oldham (1975, p. 162-163, tradução nossa) observam a necessidade de desenvolvimento do indivíduo no trabalho:

(...) a Pesquisa de Diagnóstico de Trabalho aproveita a força do desejo do entrevistado em obter satisfações de crescimento de seu trabalho. Esta medida é vista como uma característica de diferença individual maleável que (...) é predita para influenciar a forma como um funcionário responderá a um trabalho com potencial de motivação objetivamente alto.

c) Modelo de Werther e Davis

Segundo Werther e Davis (1983 *apud* Hitz, 2010, p. 21), “os esforços para a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios”. Para eles, existem diversos fatores que influenciam a QVT, sendo, por exemplo, a supervisão, condições de trabalho, benefícios e pagamento. Todavia, o trabalho propriamente dito é o que envolve mais o trabalhador, pois é o elo entre a organização e as pessoas (PEDROSO, 2013).

Além disso, Werther e Davis (1983, *apud* PEDROSO, 2013, p. 125) “ênfatizam que a rotina na vida de trabalho constitui um fator negativo para as partes envolvidas. Sendo assim, a maioria das pessoas afirma que, para se ter uma boa vida no trabalho, é necessário ter um cargo interessante, desafiador e compensador”.

Neste modelo, Werther e Davis (1983 *apud* HITZ, 2010) indicam que um projeto de cargos deve levar em consideração três níveis, como ilustra o quadro a seguir:

Quadro 4. Desafios e fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho

Ambientais	Sociais
	Culturais
	Históricos
	Competitivos
	Econômicos
	Governamentais
	Tecnológicos

Organizacionais	Propósito
	Objetivos
	Organização
	Departamentos
	Cargos
	Atividades
Comportamentais	Necessidades de recursos humanos
	Motivação
	Satisfação

Fonte: Adaptado de Pedroso (2013, p. 126).

Werther e Davis (1983, *apud* PEDROSO, 2013) ressaltam a importância dos departamentos de pessoal e recursos humanos na organização, pois ambos são responsáveis pelo balanceamento a força de trabalho desejada com o projeto de cargo e, por isso, a QVT é um desafio muito importante para as empresas.

2.3. A gestão pública brasileira

É possível observar uma evolução gradual da administração pública gerencial para a nova gestão pública. A primeira delas tem como foco o aumento da qualidade e redução de custos, e orienta-se nos resultados e para os cidadãos. A segunda tem como objetivo contribuir para o aumento da igualdade no acesso aos serviços públicos, requer planejamento estratégico, autonomia gerencial, elaboração de indicadores de desempenho e avaliação de resultados (SILVA, 2013).

Independentemente disso, Filippim e Gemelli (2010) afirmam que as gestões públicas tratam a área de recursos humanos como um setor que somente contrata e demite pessoas, não dando a devida importância, pois esquecem que é necessário haver qualificação dos servidores.

Percebe-se que a administração de recursos humanos necessita implantar um sistema de incentivos para o profissional, pois é evidente a falta de uma política de formação, capacitação permanente e remuneração coerente com o exercício da função pública (FILIPPIM E GEMELLI, 2010, p. 167).

Ainda na visão de Filippim e Gemelli (2010), o grande desafio das instituições públicas é manter a estabilidade e saber conviver com a mudança, uma vez que, apesar da natureza permanente, são submetidas as constantes transformações, devido as mudanças de governo.

Apesar disso, a legislação acerca da gestão pública persiste “engessada”, resultando na limitação do poder de ação dos gestores e, por isso, os mesmos têm

que saber lidar com diferentes situações sempre seguindo a prescrição contida na legislação. Afinal, ao contrário das organizações particulares, cuja administração permite fazer tudo que a lei não proíbe, nas organizações públicas não há tal liberdade (FILIPPIM E GEMELLI, 2010).

2.3.1. O ambiente motivacional no setor público

Para Braga (2012), o grande problema do ambiente motivacional no setor público se dá pela expectativa criada antes do ingresso do servidor, uma vez que muitos se inscrevem para concursos públicos sonhando com a estabilidade, o salário, carga horária e tarefas motivacionais. O autor descreve este processo como “armadilha motivacional”, visto que após o ingresso, resultam em indivíduos não satisfeitos com o trabalho e não insatisfeitos com os benefícios.

Segundo Ribeiro e Oliveira (2016), nas instituições públicas há maior dificuldade em compreender que a motivação pode ser utilizada como meio estratégico organizacional e, por isso, a consequência é a baixa produtividade ocasionada pelo descontentamento dos servidores.

Observa-se que não há preocupação da instituição pública no que se refere à motivação dos servidores:

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 (CORREA, 2010, p. 24).

Em um estudo de caso com o objetivo de avaliar a motivação de servidores na Secretaria de Saúde de Iraperuna/RJ, Ribeiro e Oliveira (2016) constataram que os fatores motivacionais estão ausentes, especialmente, devido à falta de um relacionamento aberto com a chefia e a desvalorização dos funcionários.

Os fatores higiênicos presentes aparecem no bom relacionamento com os demais funcionários, porém se ausentam principalmente nas condições ambientais de trabalho, salários e benefícios, influenciando fortemente na insatisfação do servidor. Diante desses fatos, faz-se verdade que no setor público, onde são precárias as condições de trabalho e as oportunidades de crescimento profissional, encontram-se pessoas que buscam realizar suas necessidades individuais e, à medida que o trabalho satisfaz essas necessidades, a motivação fica mais evidente. Cabe à organização potencializar essa motivação através de conforto, reconhecimento, gestão participativa, instrumentos que aumentem o entusiasmo do profissional com o trabalho, gerando aumento da produtividade e por decorrência, o avanço organizacional (RIBEIRO E OLIVEIRA, 2016, p. 278).

Affonso e Rocha (2010, p. 4) reconhecem que “(...) é preciso valorizar o servidor por meio da capacitação permanente, boa remuneração, bom ambiente de trabalho e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades”. Neste caso, a grande dificuldade é que o treinamento e a capacitação nem sempre atingem a real necessidade do funcionário.

Larocca e Girardi (2011) apontam que a desmotivação entre os docentes do setor público é ocasionada, muitas vezes, pelos baixos salários e falta de reconhecimento e/ou apoio dos gestores. Os alunos, por sua vez, exercem pouca influência negativa na motivação dos professores e, quando ocorre, é porque os docentes esperam mais deles.

Os alunos são, portanto, os grandes responsáveis pela manutenção da satisfação e da motivação dos professores, uma vez que é neles que os professores se realizam. Ensinar é uma atividade eminentemente impregnada de afetividade e, parece ser isto o que salva o professor: sua afeição pelo trabalho. Alguns não conseguem mantê-la e adoecem, outros reclamam e resistem o tempo todo, sempre apontando o que lhes falta (LAROCCA E GIRARDI, 2011, p. 1947).

2.3.2. Motivação extrínseca e intrínseca no setor público

De acordo com Klein e Mascarenhas (2014), a motivação e satisfação dos funcionários podem chegar a diferentes níveis, dependendo das características individuais e do contexto do trabalho. Ainda segundo eles, alguns autores americanos defendem a ideia de que funcionários do setor público dão menos importância a fatores extrínsecos (como salário e benefícios) do que funcionários do setor privado. Para esses autores, os servidores públicos são fortemente influenciados por fatores intrínsecos ou simbólicos do trabalho, como por exemplo, comprometimento com os objetivos institucionais, lealdade e prazer com o trabalho.

Em uma pesquisa realizada com Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental de alguns estados do Brasil identificou-se que a evasão está relacionada a fatores extrínsecos ligados à remuneração, enquanto a satisfação está ligada à fatores extrínsecos e, principalmente, intrínsecos relacionados à natureza do trabalho. “Esses resultados dão suporte à ideia de que os profissionais do setor público são motivados não apenas pelos salários, remunerações e benefícios, mas também – e significativamente – pelos valores sociais do trabalho” (KLEIN E MASCARENHAS, 2014, p. 14).

Em contra partida, Bergue (2010) defende que a motivação no setor público possui uma complexidade especial quando comparada a do setor privado, devido aos atributos de natureza social, política, cultural e econômica que caracterizam esse setor.

[...] é provável que os servidores, ao serem questionados em relação aos motivos pelos quais se sentiram estimulados a ingressar no serviço público ou ocupar um cargo público, respondam com mais ênfase sobre fatores como: a “remuneração” (seja pelo valor, seja pela maior garantia de sua constância), a “estabilidade” e o “status” (do cargo ou do serviço público). Quando essas mesmas pessoas são questionadas em relação ao que possa levar um agente público a produzir mais, as respostas tendem a se concentrar em torno da “remuneração” (BERGUE, 2010, p. 21).

Farias (2015), por sua vez, em uma pesquisa realizada com servidores Técnicos-administrativos em Educação de uma universidade pública, identificou que a remuneração e a estabilidade são os fatores que mais interferem positivamente na motivação para os funcionários, contrapondo o que Klein e Mascarenhas (2014) relataram acerca dos fatores intrínsecos.

3. ESTUDO DE CASO

O presente estudo foi realizado com objetivo de identificar as características do trabalho, ou seja, os aspectos motivacionais extrínsecos, e sua relação com a satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior pública

3.1. Caracterização da empresa

A instituição de ensino superior escolhida para aplicação da pesquisa teve sua inauguração no dia 8 de setembro de 1986, iniciando suas atividades com apenas um curso superior de tecnologia, aumentando sua variedade de cursos gradativamente, chegando a oferecer cursos de pós-graduação – que estão suspensos no momento. Atualmente oferece sete cursos de graduação, sendo eles na área de tecnologia da informação, moda, confecção, administração e logística, sendo todos em diferentes turnos.

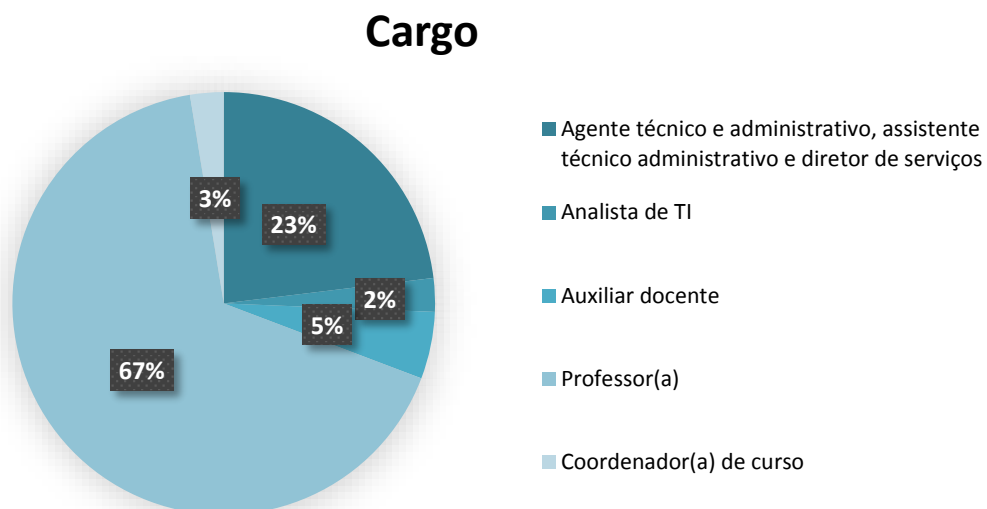
Além disso, a instituição conta com aproximadamente 2500 alunos, 120 professores e 20 funcionários administrativos.

3.2. Apresentação de dados do público

Para analisar a relação das características da função com a motivação extrínseca dos funcionários, foram aplicados questionários (Apêndice B) e entrevistas (Apêndice C).

Participaram da entrevista: agentes técnicos e administrativos, assistentes técnicos administrativos, diretor de serviços, analista de tecnologia da informação, auxiliares docentes (grupo considerado como administrativos durante a análise) e docentes e coordenadores de curso, conforme ilustra o Gráfico 1. Na entrevista pessoal foram entrevistados quatro funcionários, sendo eles: um coordenador de curso, um professor, um agente técnico e administrativo e um diretor de serviços.

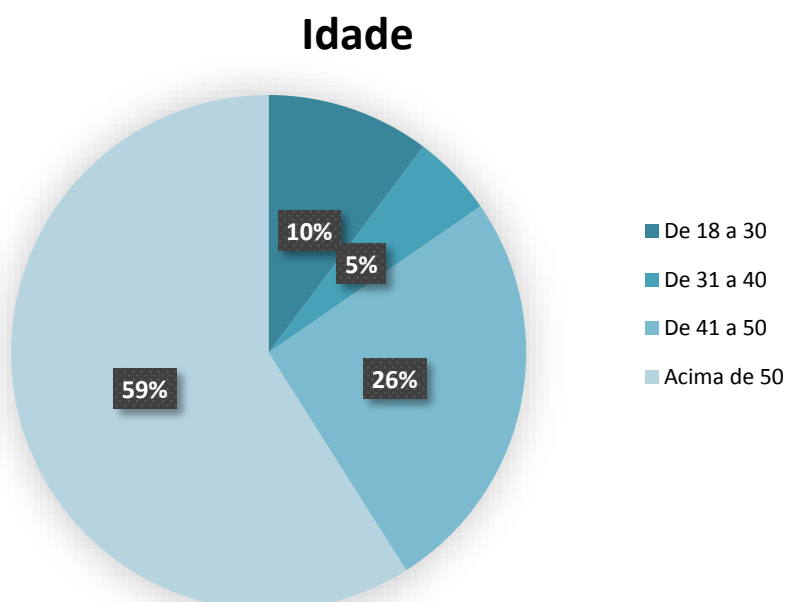
Gráfico 1. Participantes da pesquisa: Cargos



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

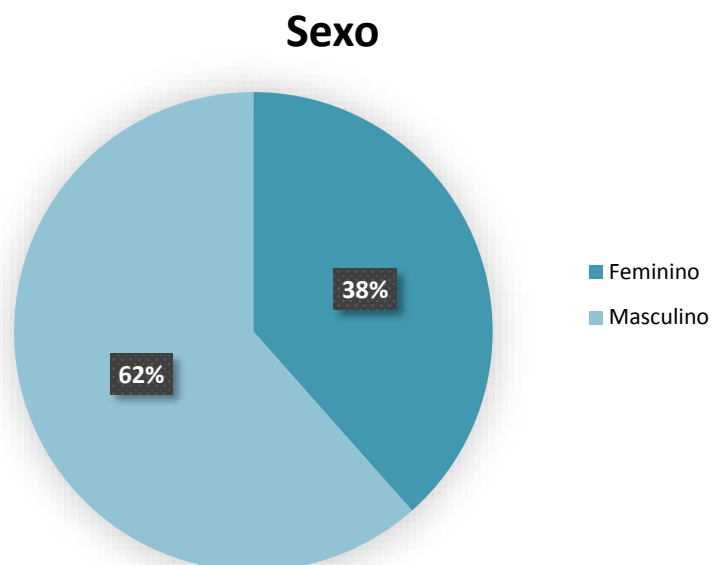
Em relação à idade, verificou-se que a maior parte dos questionados possui idade superior a 50 anos, representando 59% da amostra, como observa-se no gráfico abaixo.

Gráfico 2. Participantes da pesquisa: Idade



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

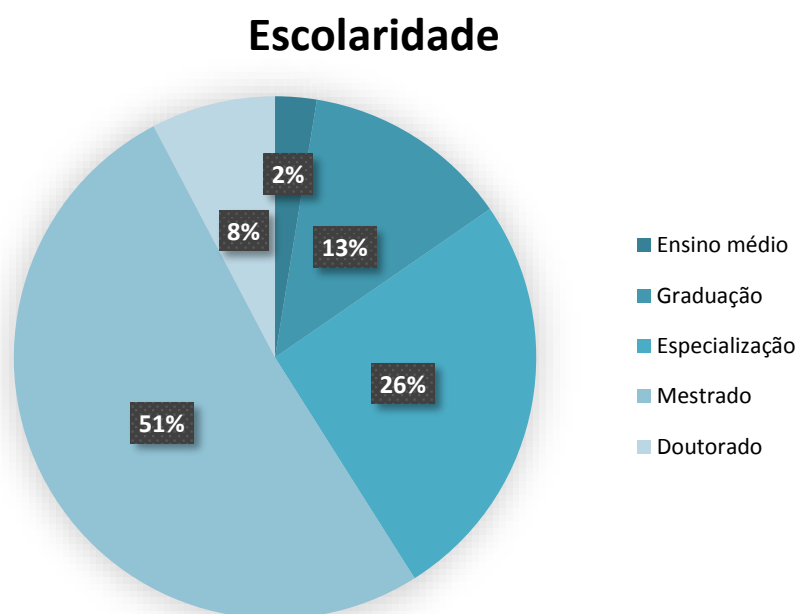
Gráfico 3. Participantes da pesquisa: Sexo



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Conforme observa-se no Gráfico 3, o público da amostra caracteriza-se predominantemente masculino, com 62%. Entre funcionários administrativos e docentes, nota-se que o mestrado é a formação acadêmica predominante, representando 51% da amostra.

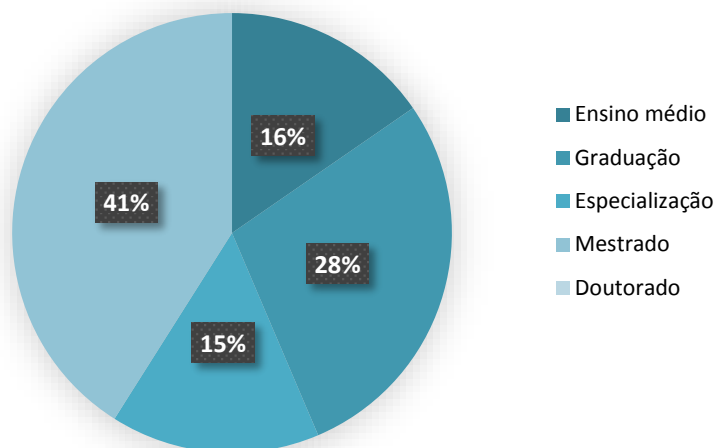
Gráfico 4. Participantes da pesquisa: Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Gráfico 5. Participantes da pesquisa: Escolaridade exigida pelo cargo

Escolaridade exigida pelo cargo

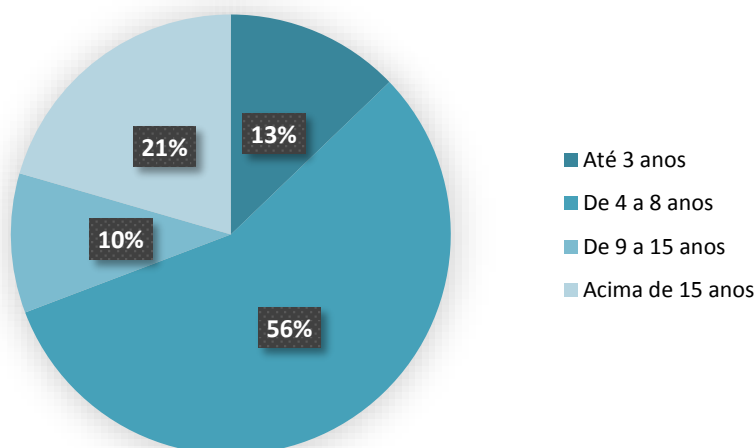


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A escolaridade exigida pelo cargo (Gráfico 5), por sua vez, é predominantemente a graduação, contrapondo a formação acadêmica da maior parte da amostra; assim como 16% dos cargos exigem apenas o ensino médio, enquanto a real formação representa apenas 2% (conforme exibe o Gráfico 4). Em outras palavras, a partir destes dados nota-se que a formação é, em geral, superior a exigida pelo cargo.

Gráfico 6. Participantes da pesquisa: Tempo de trabalho na instituição

Tempo de trabalho na instituição



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Em relação ao tempo de trabalho na instituição, o período de 4 a 8 anos representa a maior parte da amostra, com 56%. Seguido de 21%, que está acima de 15 anos, conforme ilustra o Gráfico 6.

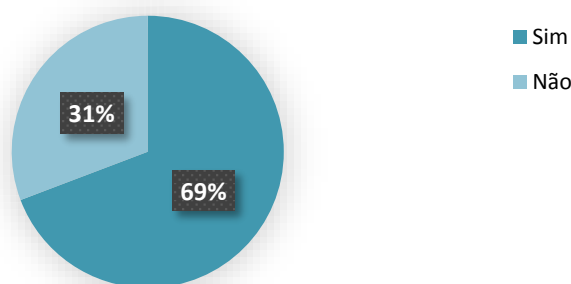
3.3. Apresentação dos resultados

Para iniciar a pesquisa, foi inserido a seguinte frase: “A estabilidade do serviço público me traz segurança e satisfação”, como intuito de analisar quantos levam em consideração o fator estabilidade, segurança e satisfação na escolha de entrada e permanência em uma instituição pública (Gráfico 7). Em seguida, no questionário, o funcionário possuía a opção de adicionar algum comentário sobre o porquê concorda ou não com a frase.

Gráfico 7. Serviço público: estabilidade, segurança e satisfação.

"A estabilidade do serviço público me traz segurança e satisfação"

Você concorda com esta frase?



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Dos 31% que responderam “não”, alguns professores pontuaram que em relação a segurança do concurso não há uma política clara sobre isso, visto que são professores horistas e dependem da formação de turmas para garantia das aulas. Entretanto, alguns deles pontuaram ter satisfação pelo serviço público. Quanto aos funcionários administrativos, os mesmos pontuaram que a estabilidade e segurança existem, mas não completamente; e consideram que há coisas a melhorar para que haja uma mudança crescente na satisfação.

Um ponto explorado por um funcionário do setor administrativo é que a sensação de estabilidade e segurança traz acomodação e estagnação e, por isso, não há inovação. Além disso, esse fator influencia a questão da produtividade, pois segundo ele, não existe muita diferença entre os que dão seu máximo ou seu mínimo.

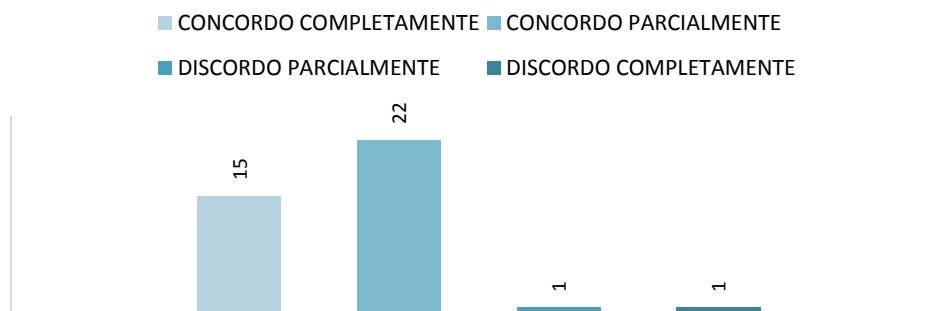
Em relação aos 69% que concordaram com a frase, alguns professores pontuaram que as condições do mercado geram instabilidade no caso de empresas privadas, e o serviço público traz uma segurança adicional de garantia de emprego, sem o medo de que fatores externos, tais como as condições do mercado, façam com que o profissional seja dispensado injustamente. Outro ponto explorado por um dos questionados é que apesar da existência da segurança, não há tanta satisfação devido a não haver tanto incentivo em relação à pesquisa, e não haver um plano de carreira adequado. Em contrapartida, um deles pontuou que a satisfação deve ser considerada pela alegria do “servir”.

Alguns funcionários administrativos, por sua vez, pontuaram a existência da segurança, pois analisaram também o fato da instabilidade do mercado no meio privado, possibilitando um exercício laboral mais tranquilo. Um servidor pontuou que a segurança é um dos fatores que traz satisfação e, em contrapartida, outro relatou que a satisfação existe, apesar de considerar que nenhum serviço público proporciona a segurança de estabilidade. Uma observação interessante que um deles realizou, foi que considera uma missão ser servidor público: “é uma missão de servir ao próximo” e, apesar de questionar se a segurança realmente existe, considera a satisfação realmente presente em seu trabalho. Uma relação de influência na satisfação identificada foi a de relacionamento com o superior, visto que um deles relatou que a considera sua satisfação decrescente com o tempo, devido aos problemas com a supervisão do setor.

A primeira pergunta das questões específicas é se o funcionário está satisfeito com a independência, ou seja, com a condição de autonomia para realização das suas tarefas. Sua formulação foi baseada no modelo de Hackman e Oldham. Observa-se, conforme Gráfico 8, que praticamente todos consideram-se satisfeitos, sendo destes, a maioria parcialmente satisfeitos.

Gráfico 8. Pergunta 01

1. ESTOU SATISFEITO COM A INDEPENDÊNCIA QUE POSSUO PARA REALIZAÇÃO DAS MINHAS TAREFAS.

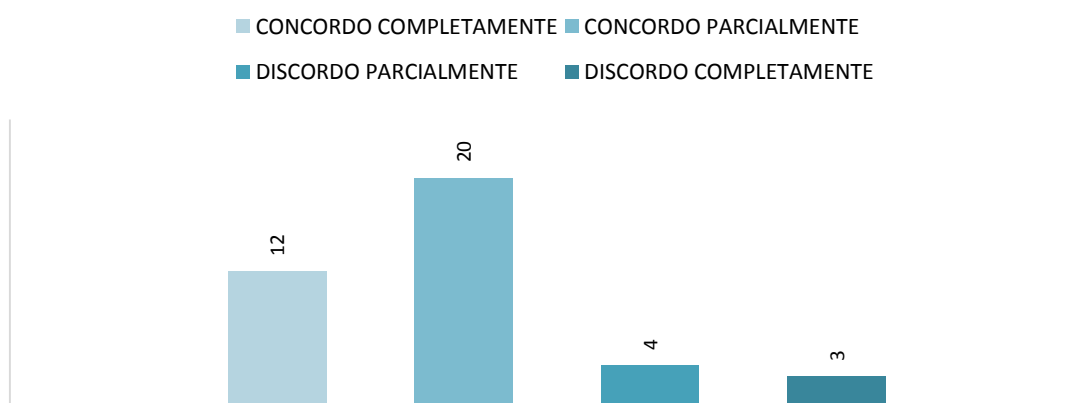


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A segunda pergunta das questões específicas é se o funcionário está satisfeito com o conjunto de informações disponibilizado para execução do seu trabalho. Sua formulação também foi baseada na Teoria dos Dois Fatores avaliando o quesito “condições de trabalho”. Observa-se, conforme Gráfico 9, que praticamente todos consideram-se satisfeitos, sendo destes, a maioria parcialmente satisfeitos.

Gráfico 9. Pergunta 02

2. ESTOU SATISFEITO COM O CONJUNTO DE INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADO PARA EXERCÍCIO DAS MINHAS TAREFAS.

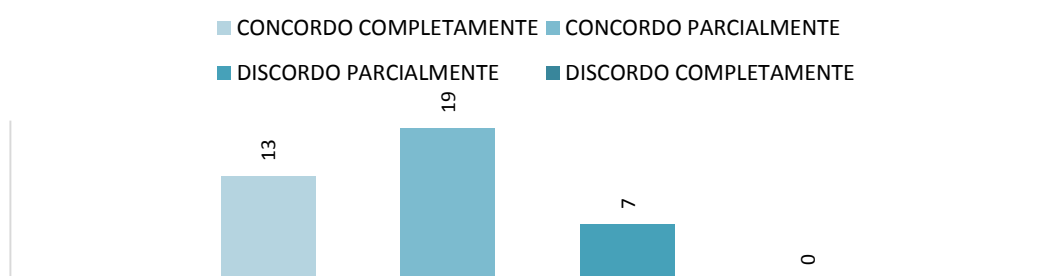


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A terceira pergunta, por sua vez, questiona o posicionamento do funcionário em relação às suas condições de trabalho, levando em conta ruídos, limpeza, ventilação e iluminação do ambiente. Esta pergunta foi baseada na Teoria dos Dois Fatores, também com o intuito de avaliar as condições de trabalho dos funcionários. Como pode-se observar através do Gráfico 10, que a grande maioria se encontra parcialmente satisfeita, seguida de completamente satisfeita e, por último, parcialmente insatisfeita.

Gráfico 10. Pergunta 03

3. ESTOU SATISFEITO COM AS CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO (RUÍDO, HIGIENE, VENTILAÇÃO, ILUMINAÇÃO).



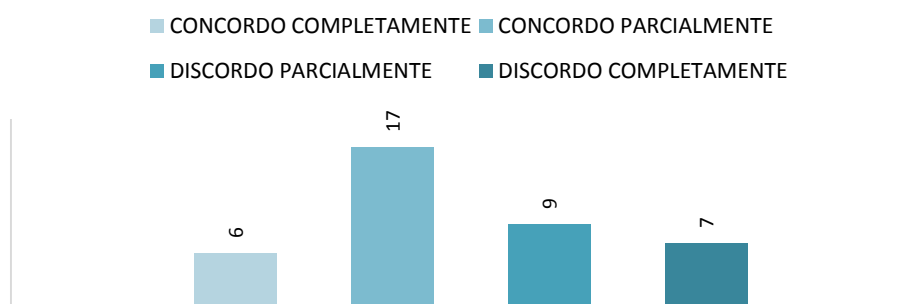
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A quarta pergunta questiona o posicionamento do funcionário em relação à remuneração, levando em o salário, vale transporte, vale alimentação e convênio médico. Esta pergunta foi baseada na Teoria dos Dois Fatores, com o objetivo de observar a avaliação dos funcionários em relação à remuneração e benefícios. Como pode-se observar através do Gráfico 11, esta questão foi a mais equilibrada em relação às sete primeiras questões, que visam avaliar a satisfação dos funcionários. A maioria (com 17 funcionários) afirma estar parcialmente satisfeita com a remuneração e benefícios proporcionados pela instituição, seguida de 9 funcionários que se dizem parcialmente insatisfeitos.

É importante observar que, neste caso, nenhum funcionário administrativo afirmou completamente satisfeito e foram a maioria em afirmar que estão completamente insatisfeitos com este item. Inclusive, neste caso, um dos funcionários fez uma observação em seu questionário, que não há convênio médico fornecido.

Gráfico 11. Pergunta 04

4. ESTOU SATISFEITO COM MINHA REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS (VALE TRANSPORTE, VALE ALIMENTAÇÃO, CONVÊNIO MÉDICO).

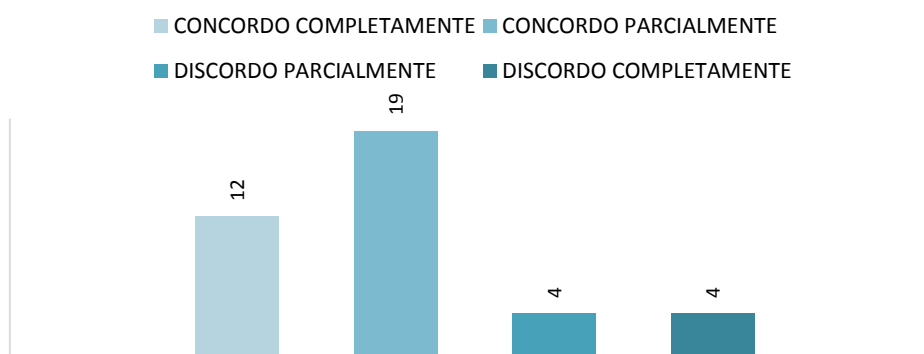


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A quinta pergunta é se o funcionário está satisfeito com o reconhecimento do seu trabalho. Sua formulação foi baseada no modelo de Hackman e Oldham. Nota-se, conforme Gráfico 12, que praticamente todos consideram-se satisfeitos, sendo destes, a maioria parcialmente satisfeitos. É importante observar que a coluna “discordo parcialmente” é totalmente representada por funcionários administrativos.

Gráfico 12. Pergunta 05

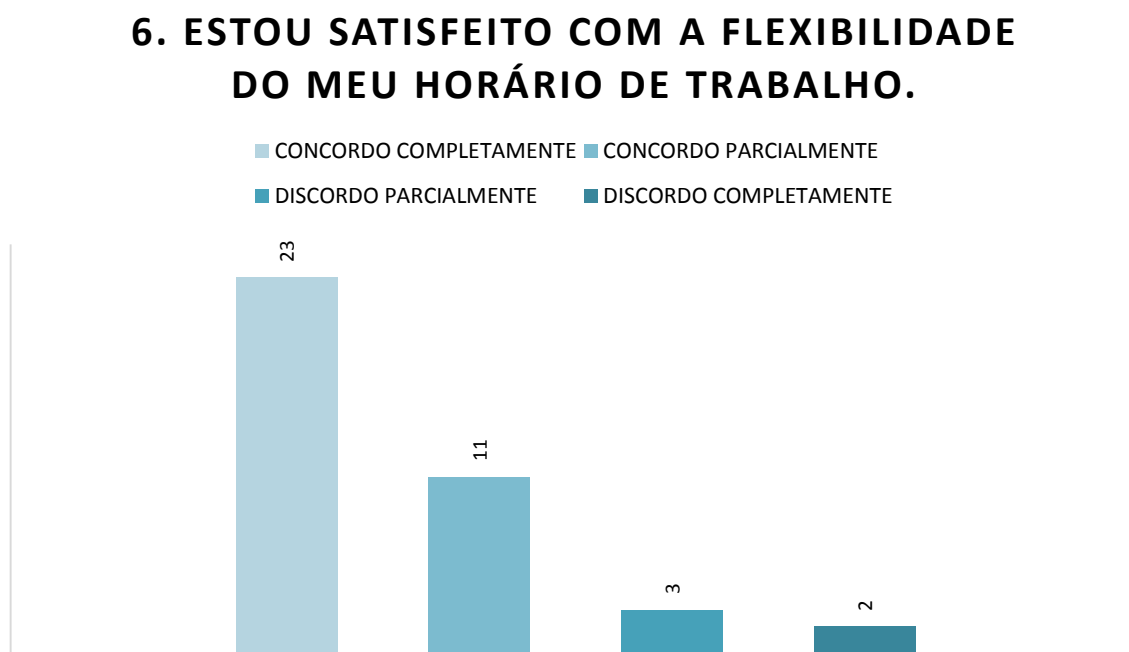
5. ESTOU SATISFEITO COM O RECONHECIMENTO DO TRABALHO QUE DESEMPENHO.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A sexta pergunta questiona o posicionamento do funcionário em relação à flexibilidade do horário de trabalho. Esta pergunta foi baseada na Teoria dos Dois Fatores, com o objetivo de observar a avaliação dos funcionários em relação às condições de trabalho. Como pode-se observar através do Gráfico 13, a grande maioria afirma estar completamente satisfeita (23), seguida de parcialmente satisfeita (11).

Gráfico 13. Pergunta 06

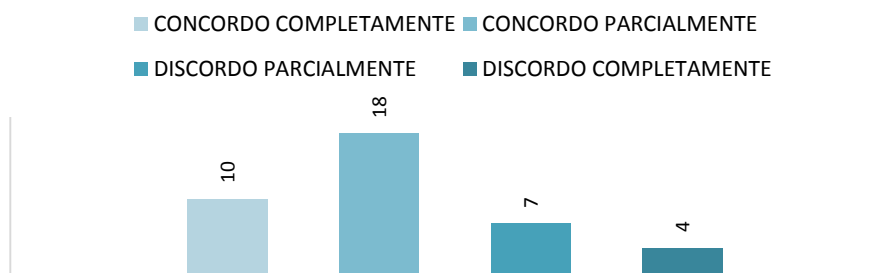


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A sétima pergunta, por sua vez, indaga o posicionamento do funcionário em relação aos recursos disponibilizados para realização do seu trabalho. Esta pergunta foi baseada na Teoria dos Dois Fatores, também com o intuito de avaliar as condições de trabalho. Como pode-se observar através do Gráfico 14, a maioria afirma estar parcialmente satisfeita, seguida de completamente satisfeitos, e parcialmente insatisfeitos, respectivamente.

Gráfico 14. Pergunta 07

7. ESTOU SATISFEITO COM A DISPONIBILIZAÇÃO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A REALIZAÇÃO DO MEU TRABALHO.

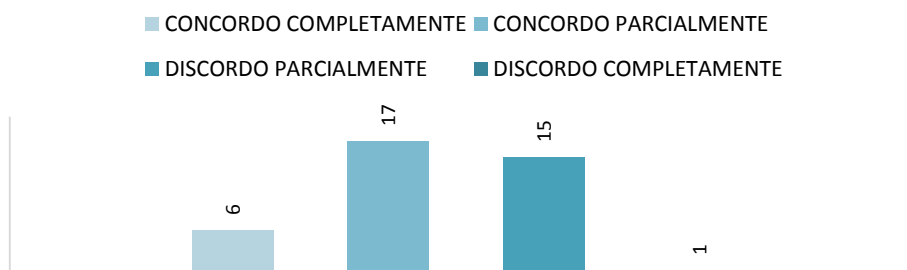


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A oitava pergunta relaciona-se com a quarta, porém tem um sentido diferente, pois busca relacionar a remuneração com desempenho, ao contrário da quinta, que tem por objetivo apenas identificar a satisfação em relação a remuneração recebida. Conforme exibe o Gráfico 15, pode-se observar a clara divisão dos funcionários, que em maioria concorda parcialmente com a frase, seguido dos que discordam parcialmente, sendo apenas dois funcionários de diferença entre uma e outra.

Gráfico 15. Pergunta 08

8. ACREDITO QUE MEU SALÁRIO É COMPATÍVEL COM A MINHA CONTRIBUIÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A nona pergunta questiona o posicionamento do funcionário em relação ao relacionamento com o superior. Esta pergunta foi baseada na Teoria dos Dois Fatores. Como pode-se observar através do Gráfico 16, a grande maioria concorda completamente que é importante manter um bom relacionamento, enquanto apenas seis concordam apenas parcialmente,

Gráfico 16. Pergunta 09

9. É IMPORTANTE SEMPRE MANTER UM BOM RELACIONAMENTO COM O SUPERIOR.

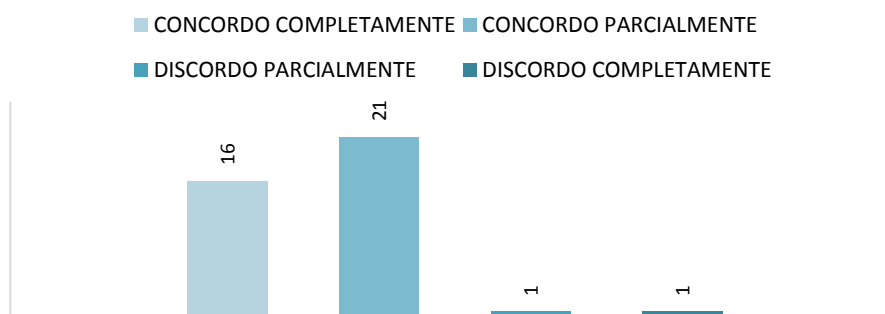


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A décima pergunta, baseada na teoria de Herzberg, tem o intuito de avaliar as relações humanas no trabalho. Quando questionadas em relação à competência das chefias, a maior parte concorda parcialmente que essas competências são adequadas aos cargos atualmente ocupados, conforme exibe o Gráfico 17.

Gráfico 17. Pergunta 10

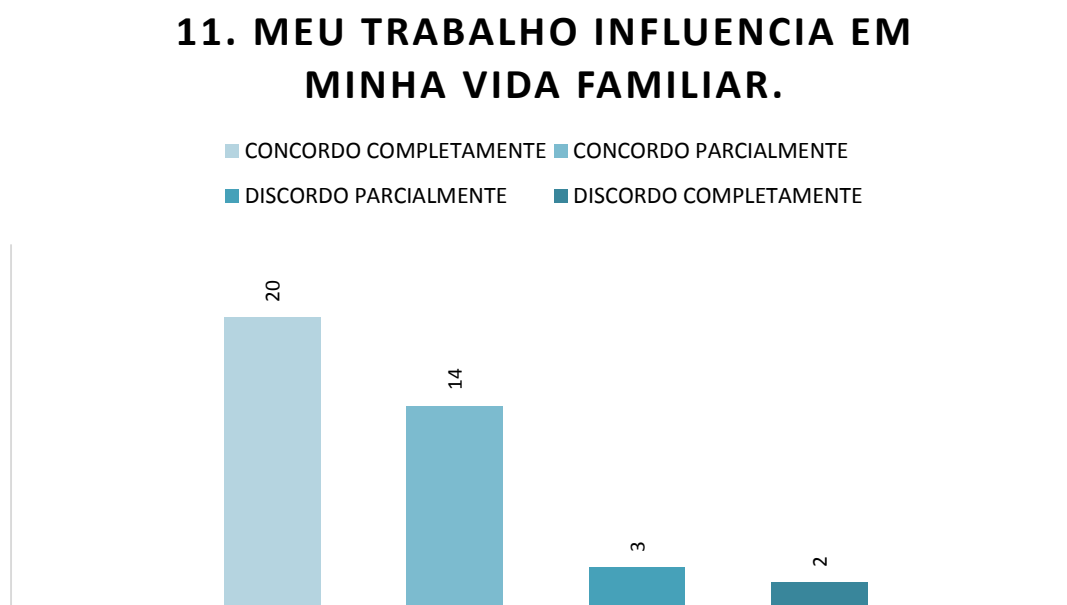
10. ACREDITO QUE AS COMPETÊNCIAS DAS CHEFIAS SÃO ADEQUADAS AOS CARGOS QUE OCUPAM.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A décima primeira pergunta, por sua vez, questiona o posicionamento do funcionário em relação à influência do seu trabalho em sua vida familiar. Esta pergunta foi baseada na Teoria dos Dois Fatores, com o intuito de avaliar a relação do trabalho com a vida pessoal do funcionário. Como pode-se observar através do Gráfico 18, a grande maioria concorda completamente e parcialmente, respectivamente, que o trabalho exerce influência em sua vida familiar.

Gráfico 18. Pergunta 11

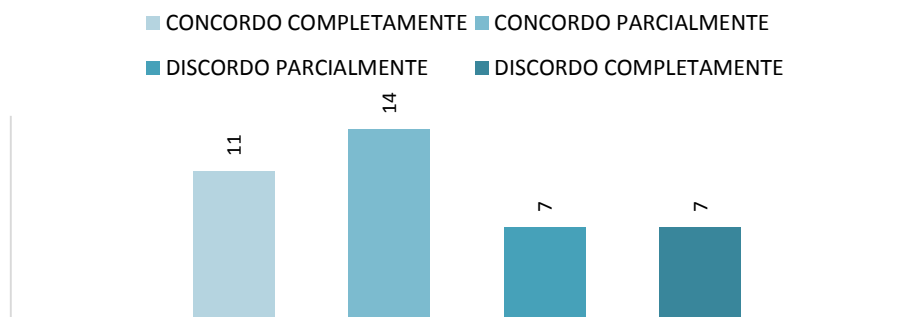


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A décima segunda pergunta questiona o posicionamento do funcionário em relação à realização de horas extras. Esta pergunta foi baseada na Teoria dos Dois Fatores, com o objetivo de observar a avaliação dos funcionários em relação ao trabalho em si, se necessita realização de horas extras. Como pode-se observar através do Gráfico 19, esta questão possui respostas relativamente equilibradas, uma vez que a maioria concorda parcialmente com a afirmativa (14 votos), seguida da opção concordo completamente (11 votos), terminando com as duas opções de discordância com a mesma quantia de votos (7).

Gráfico 19. Pergunta 12

12. É NECESSÁRIO A REALIZAÇÃO DE HORAS EXTRAS PARA EXERCÍCIO DO MEU TRABALHO.

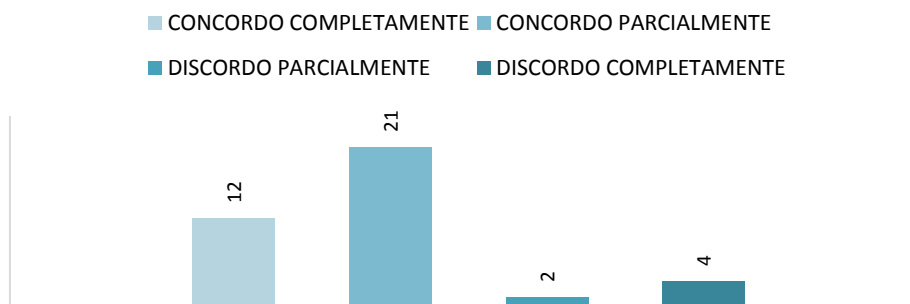


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A décima terceira pergunta indaga o posicionamento do funcionário em relação às oportunidades de satisfação Teoria dos Dois Fatores, com o objetivo de observar, assim como a questão anterior, o trabalho em si. Como pode-se observar através do Gráfico 20, a maior parte da amostra concorda parcialmente que algumas oportunidades de satisfação pessoal são proporcionadas por seu trabalho.

Gráfico 20. Pergunta 13

13. ACREDITO QUE ALGUMAS OPORTUNIDADES DE SATISFAÇÃO PESSOAL SÃO PROPORCIONADAS PELO MEU TRABALHO.

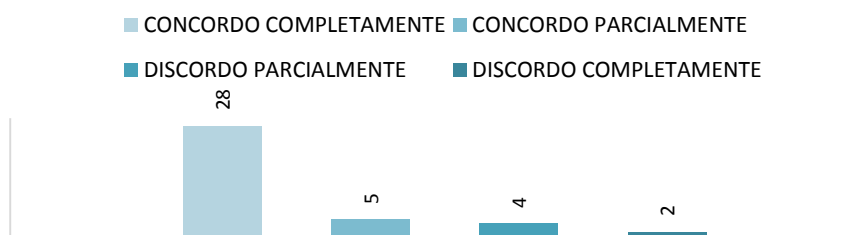


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A décima quarta pergunta, também baseada no modelo de Hackman e Olhdam, visa avaliar a realização do funcionário em trabalhar no cargo atual nesta instituição. Vê-se, pelo Gráfico 21, que a maior parte concorda completamente com a afirmativa.

Gráfico 21. Pergunta 14

14. SINTO-ME REALIZADO PROFISSIONALMENTE POR TRABALHAR NESTE CARGO NESTA INSTITUIÇÃO.

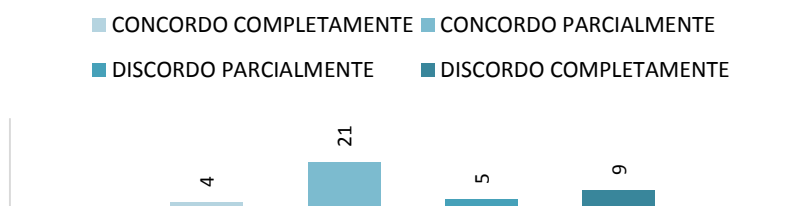


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A décima quinta pergunta, baseada na Teoria dos Dois Fatores, tem o objetivo de avaliar a visão de progresso na carreira dos funcionários. Um ponto interessante a ser observado, de acordo com o Gráfico 22, é que a variável “concordo parcialmente” foi a mais votada (com 21 opiniões) e a segunda mais votada (com nove opiniões) foi a “discordo completamente”. A primeira delas é composta, em sua maioria, por professores, quanto a segunda é composta, em sua maioria, por funcionários administrativos.

Gráfico 22. Pergunta 15

15. MEU TRABALHO OFERECE OPORTUNIDADES DE PROGRESSO NA CARREIRA.

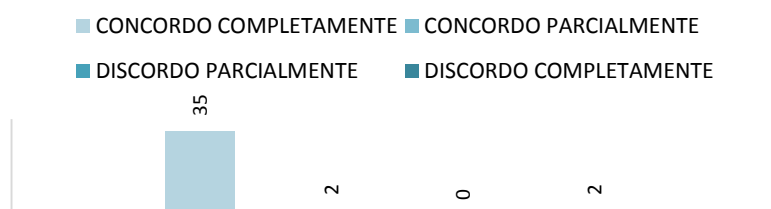


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A décima sexta pergunta foi também baseada na Teoria de Herzberg, porém com o objetivo de analisar o significado do trabalho em si para cada funcionário. Nota-se, conforme exibe o Gráfico 23, que quase todos os funcionários concordam completamente que o trabalho é importante e significativo para os servidores questionados.

Gráfico 23. Pergunta 16

16. O TRABALHO EM SI É MUITO IMPORTANTE E SIGNIFICATIVO PARA MIM.

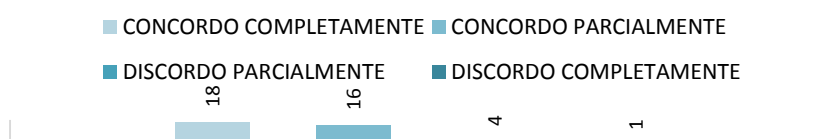


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A décima sétima pergunta foi elaborada com base na Teoria dos Dois Fatores, com o objetivo de observar as relações humanas e políticas administrativas do ambiente. Em conformidade com o Gráfico 24, nota-se que a maior parte dos funcionários concorda que todos os servidores são tratados de forma igualitária, independentemente de quais cargos ocupam dentro da instituição.

Gráfico 24. Pergunta 17

17. TODOS OS FUNCIONÁRIOS SÃO TRATADOS DE FORMA IGUALITÁRIA, INDEPENDENTE DOS CARGOS OCUPADOS.

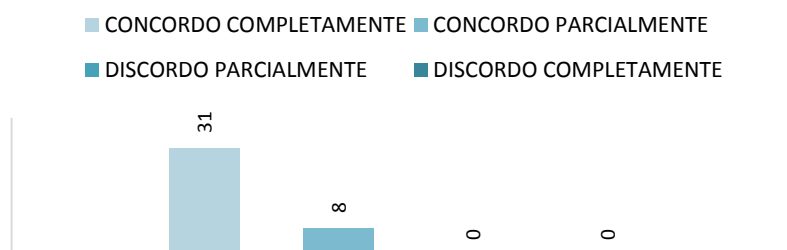


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A décima oitava pergunta, baseada no modelo de Hackman e Oldham, tem o objetivo de avaliar a visão dos funcionários sobre a variedade de tarefas em seu trabalho. Todos os entrevistados concordaram com a afirmativa, sendo a maioria completamente, conforme exibe o Gráfico 25.

Gráfico 25. Pergunta 18

18. MEU TRABALHO EXIGE UMA VARIEDADE DE ATIVIDADES A SEREM REALIZADAS.

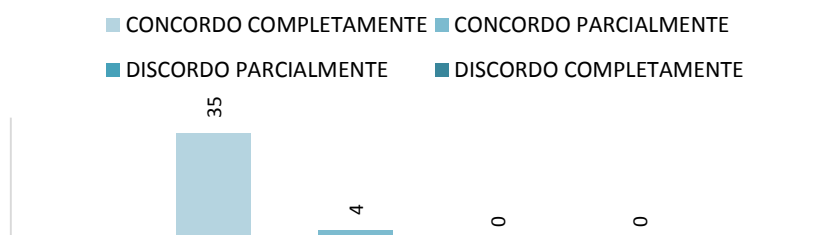


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A décima nona pergunta, por sua vez, indaga a visão do funcionário em relação a variedade de habilidades utilizadas em seu trabalho. Esta pergunta foi baseada, também, no modelo de Hackman e Oldham. Como pode-se observar através do Gráfico 26, a maioria concorda completamente com a afirmativa.

Gráfico 26. Pergunta 19

19. UTILIZO DIFERENTES HABILIDADES E TALENTOS PARA EXECUÇÃO DAS MINHAS TAREFAS.

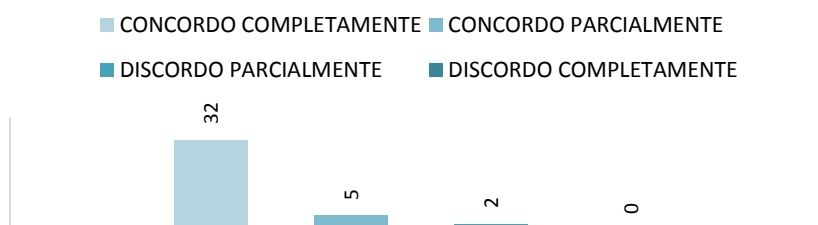


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A vigésima pergunta foi baseada no modelo de Hackman e Oldham. Nota-se, conforme exibe o Gráfico 27, que a maior parte dos funcionários questionados concordam completamente que compreendem um início e fim lógico em suas atividades.

Gráfico 27. Pergunta 20

20. COMPREENDO QUE EXISTE UM INÍCIO E FIM LÓGICO DAS MINHAS ATIVIDADES.

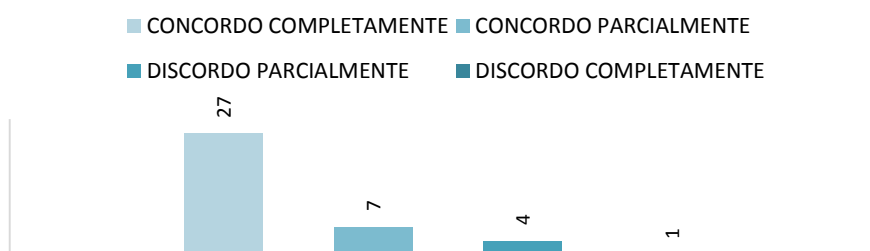


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A vigésima primeira pergunta foi também baseada no modelo de Hackman e Oldham, visando observar a percepção do funcionário em relação ao impacto do seu trabalho na sociedade. Vê-se, em conformidade com o Gráfico 28, que a maior parte dos funcionários questionados concordam completamente que o seu trabalho tem um impacto substancial na sociedade.

Gráfico 28. Pergunta 21

21. MEU TRABALHO TEM UM IMPACTO SUBSTANCIAL NA SOCIEDADE.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A vigésima segunda pergunta foi elaborada com base na Teoria dos Dois Fatores, com o objetivo de avaliar o trabalho em si. Nota-se, conforme exhibe o Gráfico 29, que a maior parte dos funcionários questionados entendem a importância do trabalho de cada um deles.

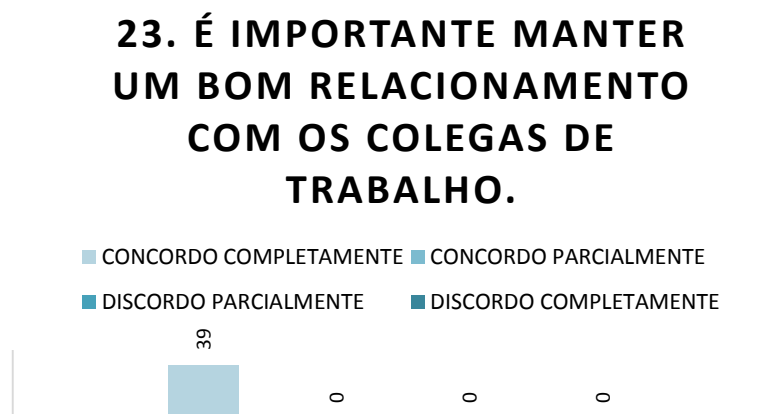
Gráfico 29. Pergunta 22



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A vigésima terceira pergunta foi também baseada no modelo de Hackman e Oldham, no entanto com o objetivo de avaliar as relações humanas no trabalho. Observa-se, conforme exhibe o Gráfico 30, que todos os funcionários, sendo docentes ou administrativos, concordam completamente com a importância de manter um bom relacionamento com os colegas de trabalho.

Gráfico 30. Pergunta 23



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

3.4 Considerações sobre os resultados

As perguntas da entrevista foram elaboradas com o objetivo de identificar diferentes aspectos motivacionais, como fatores higiênicos, motivacionais, e a relação das características do trabalho com a satisfação de cada funcionário. Estas questões serão utilizadas para complementar cada questão do questionário e, por isso, estarão apresentadas de acordo com seu grupo de elaboração.

Como abordado anteriormente na metodologia, as questões do questionário foram baseadas em duas vertentes: a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg; e o modelo de características da função, de Hackman e Oldham. Dessa forma, a análise dos resultados se dará separadamente.

As questões elaboradas com base na teoria de Herzberg visam verificar a intensidade dos fatores motivacionais e higiênicos presentes no dia-a-dia dos servidores da instituição.

De acordo com Chiavenato (1992), o grupo de fatores higiênicos tem como principais fatores as políticas e diretrizes da empresa, relação com a supervisão, condições de trabalho, salário, benefícios, e clima e cultura organizacional. Neste grupo, a pesquisa traz as questões dois, três, seis e sete para avaliação das condições de trabalho; as questões quatro e oito para avaliação da remuneração e benefícios; a questão nove para avaliação do relacionamento com a supervisão; a questão dez e vinte e três para as relações humanas no trabalho; a questão onze para avaliação da vida pessoal; e, por último, a questão dezessete para avaliação das políticas administrativas.

Nota-se, na segunda questão, que a maior parte afirma estar parcialmente satisfeita com as informações disponibilizadas para o exercício das tarefas, totalizando aproximadamente 51% da amostra. No entanto, a questão demonstrou que três funcionários discordam completamente da afirmativa que representam apenas 7% da amostra. Nesta questão, a maior parte dos funcionários concordou completamente, enquanto a maior parte dos docentes concordou parcialmente.

Na terceira questão, observa-se que a maior parcela da amostra concorda, parcialmente e completamente, respectivamente, que está satisfeita com as condições ambientais do trabalho. Neste caso, nenhum funcionário afirmou discordar completamente, porém sete servidores afirmaram discordar parcialmente da satisfação em relação a este item, totalizando 17% da amostra.

A terceira questão da entrevista aborda o posicionamento dos entrevistados em relação a estrutura e instalações do trabalho, e qual influência exercer sob a execução de suas tarefas. O agente técnico e administrativo afirma que a influência exercida é básica, pois para execução de seu trabalho o fornecimento de energia e internet basta. Os demais servidores afirmam que depende da situação, porém sempre buscam alternativas para trabalharem com o que é atualmente fornecido.

A sexta pergunta diz respeito a flexibilidade do horário de trabalho e, neste caso, observa-se que a resposta da grande maioria foi extremamente positiva, totalizando 58% da amostra. Tendo apenas dois funcionários que demonstraram extremamente insatisfeitos, totalizando somente 5% da amostra.

Identifica-se que, na sétima questão, dezoito funcionários afirmam estar parcialmente satisfeitos com a disponibilização dos recursos necessários para realização de seu trabalho, representando 46% da amostra. Entretanto onze funcionários discordaram da afirmativa, sendo parcialmente e completamente, totalizando 17%.

Dessa forma, observa-se que, em relação às condições de trabalho, a maior parte da amostra demonstra-se satisfeita, porém não completamente. Outro ponto a ser observado nestas quatro questões é que, apesar de não representar a maioria, alguns servidores demonstram-se extremamente insatisfeitos com alguns fatores.

Em conformidade com D'Souza (1996, p. 97), as remunerações e benefícios podem tornar-se fatores de influência significativa, “especificamente os aumentos salariais autorizados muito tarde - ou com muita dificuldade - e a existência de insuficientes diferenças entre os salários de empregados mais velhos e mais novos de casa”.

A questão quatro buscou avaliar a satisfação dos servidores em relação ao salário e benefícios (como vale transporte, vale alimentação e convênio médico) e, neste caso, a maioria afirma estar parcialmente satisfeita, representando 43%. Contudo, nove afirmaram estar parcialmente insatisfeitos (23%), e sete completamente insatisfeitos (17%). Nesta questão, um funcionário administrativo fez uma observação que não há convênio médico ofertado pela instituição – dado que no serviço público, o convênio “ofertado” é o SUS, com exceção de deputados e senadores. Possivelmente considera este fator como decisivo na sua avaliação em relação aos benefícios.

A questão oito, por sua vez, visa avaliar como o funcionário relaciona sua remuneração com sua contribuição para a organização, isto é, se acredita que a remuneração recebida é compatível com o seu desempenho. Dezesete funcionários (43%) concordam parcialmente que o salário é compatível com seu desempenho, enquanto quinze (38%) discordam parcialmente. Apenas seis (15%) funcionários concordam completamente com a afirmativa. Nesta questão, a maior parte dos funcionários administrativos discordou parcialmente, enquanto a maior parte dos docentes concordou parcialmente.

Para D'Souza (1996), a supervisão está relacionada com a competência e delegação de atividades dos chefes imediatos, assim como características pessoais, como criticidade, exigência e postura severa diante dos funcionários.

A nona questão trouxe para avaliação dos funcionários o relacionamento com a supervisão. Todos reconheceram a importância de manter um bom relacionamento com o supervisor. Porém seis funcionários, representando 15% da amostra, concordam apenas parcialmente com a importância de manter este bom relacionamento. Deixando a seguinte questão para reflexão: esta avaliação é de acordo com a ausência da necessidade desse relacionamento mais próximo, ou é em conformidade com o relacionamento que o funcionário realmente possui com seu supervisor?

A questão dez trouxe a seguinte afirmativa para avaliação dos servidores: “acredito que as competências das chefias são adequadas aos cargos que ocupam”. 53% dos servidores concordam parcialmente com a afirmativa (21 servidores), seguido de 41% que concordam completamente (16 servidores).

A questão vinte e três abordou a importância do bom relacionamento com os colegas de trabalho. Todos os servidores concordaram completamente com a afirmativa, reforçando a questão de reflexão gerada pela análise da nona pergunta, sobre o relacionamento com a supervisão.

Em relação à vida pessoal, abordada pela décima primeira pergunta, a maior parte dos funcionários concordam que há influência exercida do seu trabalho em sua vida familiar, sendo 51% completamente, e 35% parcialmente. Nesta questão, a maior parte dos funcionários administrativos concordou parcialmente, enquanto a maior parte dos docentes concordou completamente.

A décima sétima questão questiona o posicionamento da instituição em relação ao tratamento igualitário dado a todos funcionários, independentemente do cargo

ocupado. Dezoito funcionários concordaram completamente com a afirmativa, enquanto dezesseis concordaram parcialmente, representando 46% e 41%, respectivamente. Nesta questão, a maior parte dos funcionários administrativos concordou completamente, enquanto a maior parte dos docentes concordou parcialmente.

Em relação às questões elaboradas com base nos fatores higiênicos, da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, observou-se que os fatores analisados conseguem atingir a extrema insatisfação em alguns casos, mas em maior parte não produzem extrema satisfação da maioria.

Segundo Chiavenato (1992), o grupo de fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do cargo e a natureza das tarefas, gerando sentimentos de progresso, crescimento profissional, realização pessoal, reconhecimento do trabalho e responsabilidades.

Para D'Souza (1996), o trabalho em si abrange o nível de interesse, variedade de tarefas, oportunidades de realização, desafios e uso de diferentes habilidades. As questões baseadas neste item são: doze, dezesseis e vinte e dois.

A décima segunda questão interroga a necessidade de realização de horas extras para a execução do trabalho. Catorze funcionários, representando a maioria (36%), concordam parcialmente com a afirmativa, seguido de onze funcionários que concordam completamente (28%). Outros catorze funcionários ficaram divididos igualmente entre discordo parcialmente e discordo completamente.

A décima sexta pergunta, ainda sobre o trabalho em si, questiona a importância e o significado daquele trabalho para o funcionário. Trinta e cinco deles concordaram completamente com a afirmativa, representando 89% da amostra. Dois funcionários concordaram parcialmente e dois discordaram completamente.

A primeira questão da entrevista pessoal questionava a importância e significado do trabalho atual em relação aos trabalhos anteriores. Todos os funcionários responderam que sim, exceto o funcionário do cargo de agente técnico e administrativo, que considerou sua experiência de trabalho anterior mais enriquecedora, por ter ganhado conhecimentos que se aplicariam em qualquer setor do mercado de trabalho, diferentemente do atual. O coordenador de curso considerou que sim, pois o desafia a trazer melhorias para o curso como um todo.

A vigésima segunda pergunta questiona se os servidores realmente compreendem a importância do seu trabalho. Todos concordaram com a afirmativa,

sendo a maioria (com 35 opiniões) completamente, representando 89% da amostra. Os demais quatro funcionários concordaram parcialmente com a afirmativa.

Visando analisar a realização dos funcionários, a décima terceira pergunta abordou a opinião dos servidores em relação às oportunidades de satisfação pessoal proporcionadas pelo trabalho. Vinte e um deles responderam que concordam parcialmente (53%), e doze deles concordaram completamente (30%).

A décima quinta pergunta questiona a visão de progresso dentro da instituição. 53% dos funcionários (21 opiniões) concordam parcialmente com a afirmativa, sendo em maior parte dos votos, professores. Em contrapartida, 23% discordam completamente, sendo em sua maioria, funcionários administrativos (9 opiniões). Um ponto a ser observado, neste caso, é que para os professores, existe a possibilidade de progredir para a coordenação de curso, apesar de toda a burocracia exigida no momento pela instituição; enquanto para os funcionários administrativos, a perspectiva de progresso na carreira se dá somente por aquisição de cargo em confiança.

As questões elaboradas com base no modelo de Hackman e Oldham (1975) visam observar alguns aspectos específicos abordados em sua teoria, como as dimensões do trabalho, estados psicológicos críticos e resultados pessoais do trabalho. Estas perguntas são: um, cinco, catorze, dezoito, dezenove, vinte e vinte e um.

A primeira pergunta questionou a satisfação dos servidores em relação à independência que possuem para realização das suas tarefas, com base na dimensão do trabalho abordada por Hackman e Oldham (1975): a autonomia. A maior parte da amostra concorda com a afirmativa, sendo 56% (22 funcionários) parcialmente e 38% (15 funcionários) completamente.

Baseada na dimensão *feedback*, inclusa no modelo de Hackman e Oldham (1975), a quinta afirmativa questiona a satisfação do funcionário em relação ao reconhecimento ou retorno que recebe (ou não) sobre o desempenho de seu trabalho. Dezenove deles, representando 48%, concorda apenas parcialmente com a afirmativa, seguida de doze deles, representando 30%, que concorda completamente.

A realização profissional por trabalhar no cargo atual nesta instituição de ensino superior foi abordada na décima quarta questão, e 28 funcionários concordaram completamente com a afirmativa, representando 71% da amostra. Nesta questão, a

maior parte dos funcionários administrativos concordou parcialmente, enquanto a maior parte dos docentes concordou completamente.

As questões 18 e 19 foram baseadas na dimensão variedade de habilidades e atividades. Nota-se que, aparentemente, a diferença entre as duas é sutil: a primeira aborda a variedade de atividades a serem executadas exigidas pelo trabalho em si, enquanto a segunda indaga o uso de habilidades e talentos pessoais para a execução de cada uma dessas tarefas.

A décima oitava questiona a variedade de atividades exigida pelo trabalho do funcionário. 79% (31 funcionários) concordam completamente com a afirmativa, e os demais 21% (8 funcionários) concordam parcialmente. A segunda questão aborda a utilização de diferentes habilidades e talentos para execução das tarefas. 89% (35 funcionários) concordam completamente com a afirmativa, e os demais 11% (4 funcionários) concordam parcialmente.

A segunda questão da entrevista pessoal aborda este item: o quanto o trabalho atual proporciona crescimento pessoal ao servidor e como ele considera o desenvolvimento de habilidades e talentos para execução de suas tarefas. O coordenador de curso e o professor alegaram que consideram ter oportunidade de crescimento pessoal, devido às diversas situações e desafios que encontram no dia-a-dia, diferentemente do agente técnico e administrativo, que considera que essas oportunidades não existem devido à estagnação e rotina na execução de suas tarefas. A direção de serviços, por sua vez, afirma ter sido muito beneficiada com o cargo atual em seu crescimento pessoal, pois neste período pôde aprender e desenvolver habilidades e conhecimentos na área de gestão de pessoas.

A vigésima pergunta, baseada na dimensão identidade da tarefa, também do modelo de Hackman e Oldham (1975), traz uma afirmativa que tem por objetivo analisar a compreensão do funcionário em relação ao início e fim lógico de cada atividade executada em seu trabalho. Grande parte da amostra concorda completamente com a afirmativa, composta por 32 funcionários, que representa 82% do público questionado.

Por fim, a vigésima primeira pergunta baseada na dimensão significado da tarefa, também do modelo de Hackman e Oldham (1975), aborda a visão dos servidores em relação ao impacto do seu trabalho na sociedade. Entre os que discordaram parcial ou completamente, estão 12% da amostra. Sete funcionários concordam parcialmente com a afirmativa, enquanto a grande maioria, com 27

funcionários, concorda completamente, representando 69% da mostra. Nesta questão, a maior parte dos funcionários administrativos concordou parcialmente, enquanto a maior parte dos docentes concordou completamente.

Analisando os fatores motivacionais pode-se observar que houveram respostas muito positivas, indo ao encontro da teoria de Herzberg.

A última pergunta da entrevista pessoal questionou o motivo para uma possível evasão no trabalho, ou seja, o que levaria o servidor a deixar seu atual cargo na instituição. O objetivo desta pergunta foi identificar qual ponto do seu atual trabalho não é capaz de satisfazê-lo independentemente dos demais fatores apresentados. Em outras palavras, a influência da sua motivação intrínseca para manter-se na organização.

Observando as respostas dos docentes, o professor apontou que apenas a aposentadoria o faria deixar seu trabalho atual; enquanto o coordenador de curso apontou que deixaria seu atual trabalho por um crescimento profissional diferente do que já teve anterior e atualmente.

Analisando, por outro lado, a visão dos funcionários administrativos: o diretor de serviços afirmou que se sente tão feliz com seu trabalho que, fora a possibilidade de ser dispensado devido à possível troca da gestão (dado que o cargo é em confiança), somente deixaria seu atual trabalho para a realização de um sonho na área social. Em contrapartida, o agente técnico e administrativo apontou que deixaria seu atual emprego por uma possibilidade de maior aprendizagem e, além disso, crescimento pessoal e profissional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento dos questionários e entrevistas para aplicação do Estudo de Caso, foram utilizadas duas vertentes para sua elaboração. A primeira delas é a Teoria dos Dois Fatores, que foi elaborada por Frederick Herzberg, tendo em vista a seguinte questão: “o que as pessoas desejam do trabalho?” (ROBBINS, 2005). A segunda vertente, por sua vez, é o Modelo de Características da Função, elaborado por Hackman e Oldham (1975), que tem como objetivo observar como cinco principais características do trabalho influenciam os resultados pessoais e do trabalho dos funcionários.

É importante observar que as respostas obtidas nesta pesquisa estão levando em consideração não somente os fatores organizacionais na motivação extrínseca, como demonstrado através da Teoria de Herzberg e do Modelo de Hackman e Oldham, mas também os fatores ambientais, como a cultura, atual cenário econômico e variáveis governamentais e tecnológicas, como aborda o Modelo de Qualidade de Vida de Werther e Davis (PEDROSO, 2013).

Em relação à supervisão, os funcionários consideram importante manter um bom relacionamento com o supervisor, apesar de alguns deles não valorizarem tanto este item. Além disso, como apresentado anteriormente, um dos funcionários afirmou que o serviço público em si lhe traz segurança, mas a satisfação tem caído com o tempo devido aos problemas que enfrenta com a supervisão de seu setor.

Aliás, a amostra concordou, unanimemente, que é importante manter um bom relacionamento com os colegas de trabalho. É possível que eventualmente surja algum problema de relacionamento entre os colegas, mas a maior parte do tempo esse relacionamento é positivo.

Dessa forma, observando a diferença entre o posicionamento sobre os relacionamentos com a supervisão e colegas de trabalho, é possível que os fatores como cobrança, insegurança e até mesmo relacionamento pessoal sejam variáveis de influência para que a consideração em relação à chefia não seja tão positiva quanto com os colegas de trabalho.

Em relação ao reconhecimento que os servidores recebem, é importante observar que, em sua maior parte, o *feedback* é verbal e dado pelos supervisores e colegas de trabalho, visto que no serviço público não há reconhecimento por premiações, promoções ou plano de carreira por parte da organização responsável pela instituição em questão.

Quanto à influência do trabalho na vida pessoal do funcionário, um ponto que o questionário não foi capaz de identificar é a visão do servidor sobre como essa influência é exercida, ou seja, se pode considerar boa ou ruim. Por exemplo, se o trabalho em si não traz satisfação para o funcionário e lhe proporciona muitas situações que o levam ao extremo estresse, a influência exercida pode ser considerada ruim, podendo também afetar sua saúde – seja ela física, mental ou emocional.

O mesmo ocorreu com a afirmativa sobre a realização de horas extras, visto que não era o objetivo questionar se os servidores consideram esta situação boa ou ruim, mas sim verificar se o trabalho em si traz a necessidade de cumprir horas fora da jornada regular para que as tarefas fiquem em dia.

A afirmativa sobre a realização profissional do servidor em relação ao cargo ocupado na instituição de ensino superior em questão vai ao encontro da Teoria dos Dois Fatores, pois esta variável pode ser considerada um fator motivacional, isto é, estão relacionados aos sentimentos de realização pessoal, reconhecimento, progresso e responsabilidades – fatores que, segundo Chiavenato (1992), elevam a satisfação no trabalho.

Quando questionado sobre a consideração dos funcionários em relação ao impacto que seu trabalho exerce na sociedade, observou-se que maior parte deles concorda com a afirmativa. Existem possíveis situações a serem consideradas: em relação aos professores, podem considerar que colaboram para o crescimento acadêmico, profissional e até mesmo pessoal de cada um de seus alunos e muitas vezes são capazes de acompanhar este crescimento com o passar de cada semestre letivo. Em relação à coordenação de curso e administração da unidade, é provável que considerem que não é possível que a missão da instituição seja alcançada sem uma boa gestão dos recursos e processos necessários para organização da vida escolar de cada aluno, desde o ingresso através do vestibular até sua formação e entrega do diploma.

Como pôde-se observar em uma das respostas da entrevista do agente técnico e administrativo, a estabilidade e segurança nem sempre são fatores que colaboram para a não-evasão do funcionário no serviço público, ao contrário do que a maioria das pessoas afirma sobre entrar nesta área para ter estabilidade e segurança. É possível que o funcionário permaneça neste cargo nesta instituição por outras necessidades ou variáveis, como por exemplo: com o cenário econômico atual, o mesmo ainda não conseguiu uma oportunidade de emprego que considere importante ou que atinja seus objetivos pessoais.

Outro ponto identificado durante a tabulação das respostas, é que os funcionários com mais idade tendem mais a concordar sobre a satisfação em relação a estabilidade proporcionada pelo serviço público; contrariamente, os funcionários mais jovens consideram mais importantes do que a estabilidade, o crescimento e oportunidades – fatores ausentes neste cargo do serviço público, segundo uma das entrevistadas. Deve-se levar em consideração, neste caso, que a satisfação depende da motivação intrínseca do funcionário, ou seja, se o mesmo se identifica com o trabalho ou acredita no impacto que suas tarefas exercem em sua vida pessoal e profissional e, além disso, no impacto que causa na sociedade.

Com base nos resultados obtidos com os questionários e entrevistas pessoais, observa-se que as características do trabalho e os fatores extrínsecos do trabalho exercem uma influência diferente na satisfação e motivação extrínseca de acordo com o setor dos funcionários. Verifica-se que os docentes se demonstram mais satisfeitos com o exercício da sua função e também com os fatores extrínsecos a ela, ao contrário dos funcionários administrativos, que se demonstram mais insatisfeitos com o trabalho, apesar de ter sido identificado algumas exceções.

Fatores extrínsecos relacionados à remuneração e carreira são menos atrativos aos olhos dos servidores administrativos e, portanto, são fatores determinantes para insatisfação dos mesmos. Estas variáveis estão fora do controle dos gestores locais da unidade e por isso não há grandes perspectivas de mudanças, fora os reajustes estabelecidos pela mantenedora da instituição.

O atual cenário econômico é um possível fator de retenção destes funcionários, dado que o serviço público, no geral, traz a sensação de segurança e é a principal ou única fonte de renda que estes servidores têm. Além disso, um outro fator extrínseco a ser observado é o bom ambiente de trabalho apresentado. As amizades, laços e sentimento de compromisso – não somente com a instituição, mas também com os

próprios funcionários – tornam-se fatores de satisfação e retenção de funcionários no serviço público.

É importante observar que o modelo de trabalho e carreira atualmente implantado nessa instituição traz perspectivas diferentes nos aspectos motivacionais. No entanto, nota-se que há outros fatores que podem ser considerados novos desafios no setor público, o que fica mais evidente quando comparadas as gerações: estabilidade e segurança são fatores motivacionais para os mais velhos e, por outro lado, os mais jovens valorizam mais o crescimento, desenvolvimento e novas experiências, demonstrando-se mais propensos a assumir riscos que parecem não ser tão acessíveis ou perceptíveis no meio público.

Tendo em vista os aspectos observados, conclui-se os fatores motivacionais extrínsecos resultam, positiva e negativamente no comportamento e satisfação dos funcionários públicos, divergindo apenas nas características do trabalho que exercem e em fatores intrínsecos, principalmente no significado que a tarefa tem para cada um deles.

Uma sugestão para os próximos trabalhos é a aplicação de um estudo de caso em uma instituição de ensino privada, que possibilite analisar as variáveis que são próximas a de uma instituição pública, e também averiguar as diferenças que certamente existem. Outra recomendação para as próximas pesquisas diz respeito à ferramenta a ser utilizada para aplicação de questionários ou breves entrevistas, utilizando o Google formulários como meio facilitador de aplicação e tabulação.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, L. M. F.; ROCHA, H. M. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados**. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 7, 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf>. Acesso em 21 ago. às 10:18.
- ARCHER, E. **O mito da motivação**. In BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 1.
- ARELLANO, E. B; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho**. In ALBUQUERQUE, L. G. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 2.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. GFV-EAESP, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 63-67, nov. 2002-jan. 2003. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf> >. Acesso em: 18 abr. às 20:46.
- _____. **Motivação nas organizações**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 1 e 4.
- _____. **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 6 e 7.
- BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 114p.
- BRAGA, M. V. A. **Motivação no setor público: desafios e reflexões**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>>. Acesso em: 28 ago. às 11:42.
- CASADO, T. **A motivação e o trabalho**. In ALBUQUERQUE, L. G. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 2.

CHANG JÚNIOR, J.; ALBUQUERQUE, L. G. **Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 13-38, 2002. Disponível em: <http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/Publicacoes/volume_3_numero_2/Comprometimento_Organizacional.pdf>. Acesso em: 18 abr. às 20:46.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992. Cap. 3 e 8.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Cap. 15.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. Barueri: Manole, 2014. Cap. 15.

CORREA, A. **Teorias Motivacionais: Motivação nas empresas**. 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/24701497>>. Acesso em: 03 set. às 15:36.

D'SOUZA, A. A. **Liderar: Estratégias para uma liderança efetiva**. São Paulo: Edições Loyola, 1996. Cap. 8.

DIALAMÍCUA, M. O. **A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira**. 2014. 144 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional) – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa. 2014. Cap. 1. Disponível em: <<http://dspace.lis.ulsiada.pt/handle/11067/1109>>. Acesso em: 15 mai. às 20:59.

FARIAS, L. T. B. **Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso em um Campus descentralizado de uma universidade pública**. 2015. 59 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Pública) – Escola de administração – Programa de especialização em administração – PNAP/UAB, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2015. Cap. 2, 4 e 5. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/131542/000976219.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 26 ago. às 23:37.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da qualidade, 1996. Cap. 1.

- FILIPPIM, E. S.; GEMELLI, I. M. P. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. Joaçaba: RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em: <<https://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375>>. Acesso em: 18 abr. às 20:48.
- FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B. **Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, Campos dos Goytacazes, v. 4, n. 2, p. 136-154, mai./ago. 2009. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V4N2A4/V4N2A4>>. Acesso em: 02 mai. às 16:47.
- FREITAS, E. C.; PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª edição. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Cap. 3.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 3, 4 e 6.
- GLASSER, W. **Administração de Liderança**. 1ª edição. São Paulo: Best Seller, 1994. Cap. 1.
- HACKMAN, J. R.; OLDDHAM, G. R. **Development of the job diagnostic survey**. Journal of Applied Psychology, East Lansing, v. 60, n. 2, p. 159-170, abr. 1975. Disponível em: <[http://www.jwalkonline.org/upload/pdf/Hackman%20%26%20Oldham%20\(1975\)%20-%20Development%20of%20the%20JDS.pdf](http://www.jwalkonline.org/upload/pdf/Hackman%20%26%20Oldham%20(1975)%20-%20Development%20of%20the%20JDS.pdf)>. Acesso em: 03 mai. às 20:40.
- HITZ, C. J. **Qualidade de vida no trabalho – a satisfação dos funcionários de uma agência do Banco Alfa**. 2010. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2010. Cap. 2. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/29887>>. Acesso em: 16 mai. às 14:35.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10ª edição. São Paulo: McGraw – Hill, 2008. Cap. 2.
- KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. **Motivação no Serviço Público: efeitos sobre a retenção e satisfação profissional dos gestores governamentais**. EnANPAD, v. 38, n. 1, p. 1-16, set. 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1613.pdf>. Acesso em 21 ago. às 10:05.

- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. **O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos.** São Paulo: RCA, v. 5 n. 2, p. 157-174, mai./ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000200008>. Acesso em: 18 abr. às 20:50.
- LAROCCA, P.; GIRARDI, P. G. **Trabalho, satisfação e motivação docente: um estudo exploratório com professores da educação básica.** X Congresso Nacional de Educação – Educere, v. 5, p. 1932-1948, nov. 2011. Disponível em: <http://educere.br.uc.com.br/CD2011/pdf/5429_2605.pdf>. Acesso em 13 set. às 11:06.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000.** 1996. 296 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1996. Cap. 1. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/td-e-14042009-113324/pt-br.php>>. Acesso em: 08 mai. às 15:03.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 2 e 3.
- NADLER, D. A.; HACKMAN, J. R.; LAWLER, E.E. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1983. Cap. 2, 10, 13 e 14.
- PEDROSO, B. **Possibilidades e limites da avaliação da qualidade de vida: análise dos instrumentos WHOQOL e modelos clássicos de qualidade de vida no trabalho.** 2013. 154 f. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2013. Cap. 4. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000903118>>. Acesso em: 05 mai. às 19:50.
- PEREIRA, L. S. **Motivação de indivíduos e grupos de trabalho.** Maringá: Centro Universitário de Maringá, 2012. Cap. 1.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Cap. 6.
- RIBEIRO, M. C. C.; OLIVEIRA, E. S. **Motivação no setor público: elemento fundamental para a qualidade da administração pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ.** Revista Transformar, v. 8, n. 1, p. 264-282, jan. 2017. Disponível em:

<<http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/67>>. Acesso em 03 set. às 16:07.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. **Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions**. Contemporary Educational Psychology, Rochester, v. 25, n. 1, p. 54-67, jan. 2000. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202>>. Acesso em 15 mai. às 20:21.

SILVA, A. C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Revista Educação e Linguagem, v. 7, n. 1, p. 1-9, jan. 2013. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em 20 ago. às 19:25.

VAROLLO, R. **Gestão de pessoas: a motivação a serviço da liderança**. 2011. 75 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão de Projetos) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011. Cap. 7. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos-pdf/gestao-pessoas-motivacao-servico-lideranca/gestao-pessoas-motivacao-servico-lideranca.pdf>>. Acesso em: 15 mai. às 21:28.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 11ª edição. São Paulo: Atlas, 2012. Cap. 2.

APÊNDICE A – Classificação das perguntas do questionário

PERGUNTA	CLASSIFICAÇÃO
1	Modelo de Hackman e Oldham
2	Condições de trabalho
3	Condições de trabalho
4	Remuneração e benefícios
5	Modelo de Hackman e Oldham
6	Condições de trabalho
7	Condições de trabalho
8	Remuneração e benefícios
9	Relacionamento com o supervisor
10	Relações humanas no trabalho
11	Vida pessoal
12	O trabalho em si
13	Realização
14	Modelo de Hackman e Oldham
15	Progresso
16	O trabalho em si
17	Políticas administrativas
18	Modelo de Hackman e Oldham
19	Modelo de Hackman e Oldham
20	Modelo de Hackman e Oldham
21	Modelo de Hackman e Oldham
22	O trabalho em si
23	Relações humanas no trabalho

APÊNDICE B – Modelo do questionário aplicado

Prezado (a),

Convido-lhe a participar da pesquisa sobre a influência das características do trabalho na motivação extrínsecas de servidores públicos. Sua participação é voluntária e será através deste questionário. Os dados desta pesquisa serão analisados e divulgados, porém sua identificação permanecerá em sigilo.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	
Cargo:	
Idade:	() De 18 a 30 anos () De 31 a 40 anos () De 41 a 50 anos () Acima de 50 anos
Sexo:	() Feminino () Masculino
Sua escolaridade:	() Ensino médio () Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado
Escolaridade exigida pelo cargo ocupado atualmente:	() Ensino médio () Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado
Tempo de serviço na IES	() Até 3 anos () De 4 a 8 anos () De 9 a 15 anos () Acima de 15 anos

“A estabilidade do serviço público me traz segurança e satisfação”.

Você concorda com esta frase? () Sim () Não

Justifique.

Avalie as afirmativas abaixo e responda de acordo com a que mais se aproxima da sua opinião, levando em consideração várias experiências vividas e não fatos isolados. Por favor, não deixe nenhuma indicativa em branco.

ITEM	AFIRMATIVA				
		CONCORDO COMPLETAMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO COMPLETAMENTE
	Eu estou satisfeito...				
01	...com a independência que possuo para realização das minhas tarefas.				
02	...com o conjunto de informações disponibilizado para exercício das minhas tarefas.				
03	...com as condições ambientais de trabalho (ruído, higiene, ventilação, iluminação).				
04	...com minha remuneração e benefícios (vale transporte, vale alimentação, convênio médico).				
05	...com o reconhecimento do trabalho que desempenho.				
06	...com a flexibilidade do meu horário de trabalho.				
07	...com a disponibilização dos recursos necessários para a realização do meu trabalho.				

08	Acredito que meu salário é compatível com a minha contribuição (esforço, habilidades, conhecimento e experiência) para a organização.				
09	É importante sempre manter um bom relacionamento com o superior.				
10	Acredito que as competências das chefias são adequadas aos cargos que ocupam.				
11	Meu trabalho influencia em minha vida familiar.				
12	É necessário a realização de horas extras para exercício do meu trabalho.				
13	Acredito que algumas oportunidades de satisfação pessoal são proporcionadas pelo meu trabalho.				
14	Sinto-me realizado profissionalmente por trabalhar neste cargo nesta instituição.				
15	Meu trabalho oferece oportunidades de progresso na carreira.				
16	O trabalho em si é muito importante e significativo para mim.				
17	Todos os funcionários são tratados de forma igualitária, independente dos cargos ocupados.				
18	Meu trabalho exige uma variedade de atividades a serem realizadas.				
19	Utilizo diferentes habilidades e talentos para execução das minhas tarefas.				
20	Compreendo que existe um início e fim lógico das minhas atividades.				
21	Meu trabalho tem um impacto substancial na sociedade.				
22	Entendo a importância do meu trabalho.				
23	É importante manter um bom relacionamento com os colegas de trabalho.				

APÊNDICE C – Modelo da entrevista aplicada

Cargo: _____

- 1) Analisando suas experiências anteriores, você considera seu atual trabalho tão importante e significativo quanto os anteriores? Porquê?

- 2) Seu atual trabalho te proporciona crescimento pessoal? Como você considera o desenvolvimento de habilidades e talentos?

- 3) Como você percebe a influência da estrutura e instalações no seu trabalho? É uma influência positiva, negativa ou neutra?

- 4) Hoje, que te levaria a deixar seu atual trabalho nesta instituição?

APÊNDICE D – Respostas dos docentes

ITEM	AFIRMATIVA	CONCORDO COMPLETAMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO COMPLETAMENTE
Eu estou satisfeito...					
1	...com a independência que possuo para realização das minhas tarefas.	12	15		
2	...com o conjunto de informações disponibilizado para exercício das minhas tarefas.	6	18		3
3	...com as condições ambientais de trabalho (ruído, higiene, ventilação, iluminação).	9	15	3	
4	...com minha remuneração e benefícios (vale transporte, vale alimentação, convênio médico).	6	12	6	3
5	...com o reconhecimento do trabalho que desempenho.	9	15		3
6	...com a flexibilidade do meu horário de trabalho.	15	9	3	
7	...com a disponibilização dos recursos necessários para a realização do meu trabalho.	6	15	3	3
8	Acredito que meu salário é compatível com a minha contribuição (esforço, habilidades, conhecimento e experiência) para a organização.	6	12	9	
9	É importante sempre manter um bom relacionamento com o superior.	24	3		
10	Acredito que as competências das chefias são adequadas aos cargos que ocupam.	12	15		
11	Meu trabalho influencia em minha vida familiar.	18	9		
12	É necessário a realização de horas extras para exercício do meu trabalho.	9	9	6	3
13	Acredito que algumas oportunidades de satisfação pessoal são proporcionadas pelo meu trabalho.	9	15		3
14	Sinto-me realizado profissionalmente por trabalhar neste cargo nesta instituição.	24		3	
15	Meu trabalho oferece oportunidades de progresso na carreira.	3	18	3	3
16	O trabalho em si é muito importante e significativo para mim.	27			
17	Todos os funcionários são tratados de forma igualitária, independente dos cargos ocupados.	12	12	3	
18	Meu trabalho exige uma variedade de atividades a serem realizadas.	24	3		
19	Utilizo diferentes habilidades e talentos para execução das minhas tarefas.	27			
20	Compreendo que existe um início e fim lógico das minhas atividades.	24	3		
21	Meu trabalho tem um impacto substancial na sociedade.	24		3	
22	Entendo a importância do meu trabalho.	27			
23	É importante manter um bom relacionamento com os colegas de trabalho.	27			

APÊNDICE E – Respostas dos funcionários administrativos

ITEM	AFIRMATIVA	CONCORDO COMPLETAMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO COMPLETAMENTE
Eu estou satisfeito...					
1	...com a independência que possuo para realização das minhas tarefas.	3	7	1	1
2	...com o conjunto de informações disponibilizado para exercício das minhas tarefas.	6	2	4	
3	...com as condições ambientais de trabalho (ruído, higiene, ventilação, iluminação).	4	4	4	
4	...com minha remuneração e benefícios (vale transporte, vale alimentação, convênio médico).		5	3	4
5	...com o reconhecimento do trabalho que desempenho.	3	4	4	1
6	...com a flexibilidade do meu horário de trabalho.	8	2		2
7	...com a disponibilização dos recursos necessários para a realização do meu trabalho.	4	3	4	1
8	Acredito que meu salário é compatível com a minha contribuição (esforço, habilidades, conhecimento e experiência) para a organização.		5	6	1
9	É importante sempre manter um bom relacionamento com o superior.	9	3		
10	Acredito que as competências das chefias são adequadas aos cargos que ocupam.	4	6	1	1
11	Meu trabalho influencia em minha vida familiar.	2	5	3	2
12	É necessário a realização de horas extras para exercício do meu trabalho.	2	5	1	4
13	Acredito que algumas oportunidades de satisfação pessoal são proporcionadas pelo meu trabalho.	3	6	2	1
14	Sinto-me realizado profissionalmente por trabalhar neste cargo nesta instituição.	4	5	1	2
15	Meu trabalho oferece oportunidades de progresso na carreira.	1	3	2	6
16	O trabalho em si é muito importante e significativo para mim.	8	2		2
17	Todos os funcionários são tratados de forma igualitária, independente dos cargos ocupados.	6	4	1	1
18	Meu trabalho exige uma variedade de atividades a serem realizadas.	7	5		
19	Utilizo diferentes habilidades e talentos para execução das minhas tarefas.	8	4		
20	Compreendo que existe um início e fim lógico das minhas atividades.	8	2	2	
21	Meu trabalho tem um impacto substancial na sociedade.	3	7	1	1
22	Entendo a importância do meu trabalho.	8	4		
23	É importante manter um bom relacionamento com os colegas de trabalho.	12			