



FATORES MOTIVACIONAIS DE SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, CAMPUS CHAPECÓ

GEOMARA BALSANELLO

Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)

recktenvald@uffs.edu.br

MARCELO RECKTENVALD

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

recktenvald@uffs.edu.br

RESUMO: A motivação dos servidores públicos se revela em um dos pilares de comprometimento e eficiência buscado pelas organizações públicas, especialmente nas instituições universitárias, complexas e plurais por natureza. Compreender as necessidades dos indivíduos é um ponto crucial para os gestores universitários. Assim, o objetivo deste estudo é analisar os fatores motivacionais dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAE's) da Universidade Federal da Fronteira Sul – campus Chapecó. O estudo é delineado como qualitativo descritivo, de caráter bibliográfico, documental, de campo e estudo de caso, tendo sido escolhida a análise de conteúdo como método de análise dos dados, considerando uma triangulação entre os instrumentos questionários, pesquisa documental e observação. Os resultados identificam dezesseis fatores motivacionais considerados importantes para os STAE's do *Campus* Chapecó. Os fatores que possuem maior impacto na motivação, de acordo com a percepção dos STAE's, são a política salarial da carreira e valorização profissional. Já fatores como espaços de alimentação, descanso e lazer, política salarial da carreira e preço praticado no Restaurante Universitário (RU), ainda carecem de ação institucional, uma vez que apresentam impacto negativo na percepção motivacional.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação. Servidores. Universidade.

1. INTRODUÇÃO

Em um contexto em que as pessoas passam a maior parte de seu tempo no ambiente de trabalho, o estudo da motivação fortalece-se como uma necessidade de gestão de pessoas, no sentido permitir ao indivíduo oportunidades para dar o melhor de si no ambiente organizacional, além de trazer resultados mais satisfatórios para si e para a organização. Assim, cabe salientar a importância da motivação, pois as pessoas são os atores das organizações, são elas que tomam as decisões e conduzem todas as atividades existentes, ao mesmo tempo em que procuram satisfazer suas necessidades, desejos e até mesmo seus caprichos e, se essas pessoas não estiverem motivadas, seus resultados talvez não atinjam os objetivos desejados por todos (ALVES, 2011).

Nessa perspectiva, Gondim e Silva (2004, p. 146) apresentam a motivação como “um processo psicológico básico de relativa complexidade, por se tratar de um fenômeno não diretamente observado e que auxilia na [...] compreensão das diferentes ações e escolhas individuais”. É justamente por ser uma questão interna de cada indivíduo que manter as pessoas motivadas se constitui em um enorme desafio.

É importante destacar que no ambiente de trabalho, a falta de motivação pode causar perdas nos padrões de qualidade e produtividade, e com relação aos colaboradores, os efeitos negativos são inúmeros, como a baixa produtividade, stress, redução da qualidade de vida no trabalho e a falta de comprometimento com a organização (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

A questão motivacional merece destaque em todos os tipos de organizações, sejam elas privadas ou públicas. No que se refere à administração pública, cabe a ela prestar serviços com qualidade, responsabilidade pelo atendimento ao público e a economia de recursos - economicidade, sem deixar de lado os princípios de moralidade, impessoalidade, legalidade, publicidade e eficiência que a regem. Assim, cabe às entidades públicas atender os mais variados interesses da coletividade, destinando seus objetivos e ações ao cliente-cidadão (CORRÊA, 1993, apud SILVA, 2006). Dessa maneira, é indispensável a existência de servidores motivados com esse propósito (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

Envolvidas nesse cenário de âmbito público, existem as universidades federais. Nesse contexto figura a Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, criada em 15 de setembro de 2009, pela Lei nº 12.029. Como qualquer outra organização pública, para que possa cumprir com êxito sua função social, precisa contar com a motivação e qualificação de seus colaboradores. Assim, este estudo considera relevante a compreensão da motivação no trabalho no âmbito público. O foco deste trabalho consiste em estudar a questão motivacional dos servidores da área de educação, mais especificamente dos servidores Técnico-Administrativos (STAE's) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) do *Campus* Chapecó. Para tanto, considerando a percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, da Universidade Federal da Fronteira Sul-*Campus* Chapecó, questiona-se: quais fatores motivacionais exercem maior influência e quais são considerados desmotivadores aos STAE's do campus Chapecó?

O objetivo deste estudo é analisar os fatores motivacionais dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAE's) da Universidade Federal da Fronteira Sul – campus Chapecó. Constituem-se como objetivos específicos: (A) identificar os fatores que motivam ou que deveriam motivar os servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul-*Campus* Chapecó; (B) verificar, dentre os fatores motivacionais identificados, os que exercem maior influência sobre os servidores, e; (C) identificar os fatores que desmotivam os servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul- *Campus* Chapecó.

A justificativa principal deste estudo remete ao conhecimento substantivo produzido pela pesquisa, válido no campo da gestão pública, com relevância empírica, dada a

possibilidade de aplicação na gestão do *Campus*. Nesse sentido, justifica-se a elaboração deste trabalho, uma vez que o mesmo possui o propósito de produzir dados úteis para a administração, que possam ser utilizados para a formulação de estratégias, objetivando uma maior satisfação no trabalho, e conseqüentemente uma melhora nos índices de desempenho e produtividade de seus servidores. Ademais, ainda não existem pesquisas com esse objetivo desenvolvidas no âmbito do *Campus* Chapecó, podendo, dessa maneira, contribuir para a melhoria das políticas e práticas organizacionais na área.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir o propósito do estudo é necessário compreender as perspectivas conceituais do fenômeno motivacional, seu processo histórico, as teorias motivacionais mais conhecidas, a questão motivacional no serviço público e as bases jurídicas existentes que interferem ou possam interferir na motivação.

A motivação nas organizações é uma questão frequente de estudos, sendo que o interesse pelo tema continua muito presente (CALGARO, 2012). Para muitos psicólogos e gerentes, a motivação no trabalho tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional. A palavra motivação é derivada da palavra latina *motivus*, que significa mover, assumindo uma ideia de ação, com significado de “tudo aquilo que pode fazer mover” ou “razão de uma ação” (GONDIM; SILVA, 2004).

Na psicologia, motivação corresponde “a uma modificação no organismo que o faz mover-se, até que se reduza essa modificação” (PIÉRON, 1964, apud CASADO, 2002, p. 248). Casado (2002) conceitua motivação como um impulso à ação, originada no interior dos indivíduos, tratando-se de um impulso ou necessidade, e é justamente por ser uma questão interna que é impossível motivar pessoas. O sentido que cada um atribui ao que lhe dá satisfação é próprio somente daquela pessoa e seu significado tem ligação direta com sua escala pessoal de valores, o que não é passível de controle (BERGAMINI, 1997).

Na visão de Vieira et al (2011), a motivação tem origem tanto no indivíduo, como na organização ou no ambiente externo. Logo, os motivos que interferem na questão motivacional podem ser externos às pessoas, ou internos. Em síntese, os conceitos de motivação apresentados envolvem diferentes perspectivas, com base em escolas distintas.

Pode-se dizer que a preocupação das organizações com a motivação é recente (CASADO, 2002). O tema tem movido a atenção dos cientistas e estudiosos a partir do século XX, quando se começa a ter notícias das primeiras pesquisas na área (MARRAS, 2011). Frederick Taylor (1856-1915), “pode ser considerado o pioneiro na busca de uma explicação objetiva e racional da motivação no trabalho [...], ressaltando a importância do estudo [...] dos motivos que determinam a conduta dos homens” (LOPES, 1980, apud FALLER, 2004). Taylor acreditava que as tarefas deviam ser subdivididas em tarefas mais simples, que as decisões deviam ser as mais centralizadas possíveis e que a prioridade era nas tarefas e não nos seus executores (CARVALHO; SERAFIM, 2012). Nesse modelo, o empregado seria pago por peça produzida, o que faria com que tanto a produtividade como a motivação do mesmo aumentassem (GINES JÚNIOR, 2008).

O movimento da Administração Científica “tornou-se uma das principais bases da organização industrial” (GIL, 2011, p. 19). Porém, estas ideias mecanicistas, não estavam levando em conta o aspecto humano nas organizações (CARVALHO; SERAFIM, 2012).

Um dos integrantes da Escola Clássica, Henry Fayol, defendia a divisão do trabalho e a centralização. Porém, entre seus princípios, estão a equidade, a estabilidade e espírito de equipe. Nesse sentido, o tratamento das pessoas com benevolência e justiça e a manutenção das equipes de modo que possam se desenvolver apareceram na abordagem de Fayol, fatores não considerados por Taylor (MAXIMIANO, 2009).

Após o período das teorias Científica e Clássica, a Teoria da Burocracia também toca no tema motivacional, ainda em caráter mecanicista. Para Max Weber, a burocracia busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação das pessoas, sendo capaz de atingir o mais alto grau de eficiência (SOBRAL; PECI, 2008). Porém, nos dias atuais, o uso da palavra burocracia tornou-se sinônimo de lentidão, rigidez e ineficiência (MELO JÚNIOR, 2010).

Diante desse cenário, no final dos anos 1920 e começo dos 1930, a experiência na fábrica de Hawthorne, da General Electric, em Chicago, nos Estados Unidos, conduzida por Elton Mayo, psicólogo industrial de origem australiana, é tida como um dos primeiros experimentos dos cientistas em relação ao comportamento organizacional e marca o nascimento da Escola das Relações Humanas (MARRAS, 2011). Carvalho e Serafim (2012) explicam que a pesquisa de Hawthorne, indicou que o colaborador se sente extremamente motivado quando pode usufruir tanto de sistemas de comunicação formais, quanto informais; quando é parte integrante do processo de produção e quando tem liberdade para discutir métodos de trabalho com sua chefia. Assim, de acordo com esse estudo, além da remuneração e condições de trabalho, existia algo ainda mais importante que influenciava na motivação do trabalho, as relações interpessoais (FALLER, 2004). Desde então, surgiram duas formas de analisar como as pessoas são motivadas no trabalho. Uma forma tentava compreender se a motivação profissional é intrínseca, ou seja, relacionada ao próprio indivíduo, e a outra forma procura compreender o papel das organizações no processo motivacional (GINES JÚNIOR, 2008).

A complexidade da questão motivacional fez com que surgissem diversas teorias. Conforme Gondim e Silva (2004) as décadas de 1940 a 1960 foram consideradas produtivas para o desenvolvimento de diversas teorias, entre elas, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria das necessidades de Alderfer, a da contingência de McClelland e a dos fatores higiênicos e motivadores, que serão apresentadas a seguir.

A teoria de Abraham H. Maslow parte da premissa de que as necessidades dos indivíduos estão dispostas em ordem hierárquica, deixando implícito o pressuposto de que o homem tem uma propensão para o autodesenvolvimento e crescimento pessoal (GONDIM; SILVA, 2004). A motivação humana tem o objetivo de satisfazer necessidades, que vão desde as primárias ou fisiológicas até as mais complexas ou de autorrealização (MARRAS, 2011). Dessa maneira, Robbins, Judge e Sobral (2010) e Sobral e Peci (2008) explicam, a partir de releituras da teoria de Maslow, que no interior de cada indivíduo há uma hierarquia de cinco categorias de necessidades: 1-Fisiológica: alimentação, sede, abrigo, demais necessidades corporais e remuneração; 2-Segurança: proteção contra danos físicos e emocionais, incluindo-se aqui a estabilidade no emprego; 3-Social: aceitação, amizade, vínculos familiares, sensação de pertencer a um grupo; 4-Estima: composto pelos fatores internos, como respeito próprio, autonomia e realização e pelos fatores externos, como reconhecimento pelos outros e status; 5-Autorrealização: desejo de se tornar tudo aquilo que quiser, incluindo-se nessa categoria o autodesenvolvimento, crescimento e alcance do próprio potencial.

Essa teoria é importante, porque ressalta que as pessoas não precisam apenas de auxílios financeiros para se sentirem motivadas, mas também de respeito e atenção de seus semelhantes (GINES JÚNIOR, 2008).

Em 1969, Clayton Alderfer interessou-se pela teoria desenvolvida por Maslow, e propôs uma revisão da teoria daquele teórico (CASADO, 2002). A modificação na teoria de Maslow foi num esforço para simplificá-la, reduzindo as cinco necessidades básicas de Maslow a três necessidades centrais – existência, relacionamento e crescimento (ERC), daí o nome da mesma, teoria das necessidades (VIEIRA et al, 2011). As necessidades de existência são as preocupações de garantir as exigências materiais humanas básicas, correspondentes às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. As de relacionamento referem-se ao desejo de manter intercâmbios pessoais relevantes, o que corresponde à necessidade social e

ao componente externo de estima de Maslow. E crescimento corresponde ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, equivalente à necessidade de autorrealização e ao componente interno de estima de Maslow (CASADO, 2002). Nessa teoria, não há uma hierarquia rígida, conforme Maslow propôs, sendo que o indivíduo pode ter mais de uma necessidade ao mesmo tempo (DIFINI, 2002). Na visão de Vieira et al (2011), esta teoria ERC, se comparada a teoria de Maslow, é mais compatível com o conhecimento de que variáveis como educação, formação familiar e ambiente cultural podem alterar a importância que um grupo de necessidades tem para um indivíduo em particular.

A teoria das necessidades desenvolvida por David McClelland baseou-se na existência de três necessidades: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. A primeira refere-se a busca de excelência para alcançar o sucesso. A segunda é relacionada à necessidade de fazer com que os outros se comportem de maneira que não se comportariam naturalmente. Por fim, a última, refere-se ao desejo de relacionamentos interpessoais mais próximos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). De acordo com David McClelland, as pessoas não nascem com tais necessidades, elas são adquiridas socialmente (VERGARA, 2012). Através de seus pressupostos, McClelland acreditava que a motivação é dinâmica e que os três grupos de necessidades variam em diversas intensidades, dependendo do indivíduo (FALLER, 2004).

A teoria dos dois fatores foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, a partir da investigação do que as pessoas desejam no trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011) explicam que Herzberg divide dos elementos motivacionais em duas categorias, fatores higiênicos (extrínsecos) e fatores motivadores (intrínsecos). Dessa maneira, Herzberg percebeu que os fatores intrínsecos, como o progresso, gosto pelo trabalho, reconhecimento, responsabilidade, crescimento profissional e realização parecem estar relacionados à satisfação no trabalho, enquanto que os fatores extrínsecos como a remuneração, supervisão, condições de trabalho, política salarial e políticas da empresa se relacionam com a insatisfação no ambiente de trabalho (VERGARA, 2012), sendo que o atendimento dos fatores extrínsecos evita aborrecimentos (FALLER, 2004). Sendo assim, a teoria dos dois fatores pressupõe que a satisfação dos trabalhadores depende dos fatores motivacionais, enquanto que a insatisfação no trabalho depende dos fatores higiênicos (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011). Convém ressaltar que a aceitação da teoria proposta, não autoriza a desconsideração dos fatores higiênicos. Embora o aumento de salários necessariamente não faz com as pessoas trabalhem com mais afinco, proporciona maior satisfação. Caso o salário ou as condições de trabalho forem insatisfatórias, as pessoas tornam-se desmotivadas (GIL, 2011).

No que diz respeito à motivação no serviço público, trata-se de um tema que carece de estudos específicos, em virtude de que estas possuem particularidades não existentes da mesma maneira nas organizações privadas (DIFINI, 2002).

Ao longo dos anos, se observam inúmeros problemas no âmbito público, sendo que há uma excessiva influência do Estado na vida das pessoas, por meio da intervenção do mesmo como agente econômico, como regulador e como poder coercitivo. Os problemas que mais se destacam são em termos conjunturais e estruturais, como a incapacidade financeira para a realização de novos investimentos necessários, falta de efetividade organizacional, gerencial e estratégica da entidade estatal, em razão, entre outros aspectos, da interferência política. Esses são, entre outros, alguns problemas que acabam gerando um clima organizacional de desmotivação, insatisfação e desânimo (VIEIRA et al, 2011).

As organizações públicas, em sua grande maioria, possuem carência de recursos humanos especializados, e ausência de políticas e práticas que promovam a manutenção e a motivação de seu quadro de colaboradores, sendo que há constantes cortes orçamentários, bem como atrasos no recebimento de recursos para investimento (DIFINI, 2002).

Complementando as ideias dos autores acima, Faller (2004), a partir das análises realizadas dos fatores organizacionais que influenciam na motivação no trabalho dos servidores públicos, afirma que as pesquisas nessa área apontam geralmente para a falta de políticas públicas sérias para enfrentar o problema da falta de satisfação e motivação no trabalho, se pautando muitas vezes em princípios burocráticos da impessoalidade e do mecanicismo. Em suas pesquisas percebeu que os fatores como a realização do trabalho, o reconhecimento, gosto pelo trabalho, estabilidade, coleguismo e relacionamento com superiores são os que mais influenciam os servidores, contribuindo em relação a sua motivação. Já os fatores na organização, segundo sua pesquisa, que mais se relacionam à insatisfação, são as condições de trabalho, processos de comunicação, políticas salariais, burocracia e falta de reconhecimento.

Em relação especificamente às universidades federais, um dos gargalos apontados pelo Ministério da Educação -MEC (BRASIL, 2012), é o baixo número de servidores técnico-administrativos.

É importante destacar que os gestores universitários devem conseguir aliar ensino, pesquisa e extensão a uma administração qualificada. Esse desenvolvimento interno depende totalmente das pessoas na organização, e estas precisam ser valorizadas, sendo que a grande dificuldade das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) ainda são as questões ligadas à remuneração, motivação, desenvolvimento e valorização (SOUZA; KOBIYAMA, 2010).

Diante do exposto, a seguir este estudo abordará as diversas bases jurídicas existentes que podem influenciar na motivação dos STAE's da Universidade Federal da Fronteira Sul, campo deste estudo.

A Universidade Federal da Fronteira Sul- UFFS se submete a diversas legislações federais, entre elas, a Constituição, a lei nº 8.112 de 1990, Lei nº 8.666 de 1993, Decreto nº 1.590 de 1995 e Decreto nº 3.887 de 2001.

A Constituição Federal estabelece os princípios que devem nortear a administração pública. Esses princípios são a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

A lei nº 8112 de 11 de dezembro de 1990 foi criada para estabelecer o regime jurídicos dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990).

A referida lei explicita que ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses. Esse período de 24 meses foi alterado para três anos de efetivo exercício (BRASIL, 1998), durante o qual a aptidão e capacidade do servidor serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo. Transcorrido esse prazo, com avaliação positiva, o servidor será considerado estável (BRASIL, 1990).

A lei trata também (BRASIL, 1990) sobre as diversas licenças e afastamentos que podem ser gozadas pelos servidores. Além dos afastamentos e licenças que um servidor público pode usufruir, a aposentadoria, auxílio-natalidade, salário-família, licença para tratamento de saúde, licença à gestante, adotante e licença-paternidade, licença por acidente em serviço, pensão, auxílio-funeral, auxílio-reclusão e assistência à saúde também são benefícios do servidor público (BRASIL, 1990).

É importante abordar a Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências (BRASIL, 1993). Nesse sentido, as obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação (BRASIL, 1993).

Quanto ao Decreto nº 1.590 de 10 de agosto de 1995, dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das

fundações públicas federais, e dá outras providências (BRASIL, 1995). Assim, a jornada de trabalho dos STAE's é regida pelo Decreto nº 1.590 (BRASIL, 1995) e em âmbito da UFFS pela Portaria 270/GR/UFFS/2010 (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2010). O referido Decreto regulamenta que a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal, é de oito horas diárias e que deve ser cumprida quarenta horas semanais de trabalho, ressalvados os casos de determinadas categorias funcionais e ambientes de trabalho contemplados pela legislação, sendo que em casos de serviços que exigirem atividades contínuas de 24 horas, é facultada a adoção do regime de turno ininterrupto de revezamento.

Cabe abordar ainda o Decreto nº 3.887, de 16 de agosto de 2001, que dispõe sobre o auxílio-alimentação destinado aos servidores da Administração Pública Federal e autárquica (BRASIL, 2001). Com base nesse decreto, o auxílio-alimentação será concedido a todos os servidores civis ativos da Administração direta, autárquica e fundacional, desde que em efetivo exercício. Esse auxílio tem o objetivo de subsidiar as despesas com a refeição dos servidores, sendo-lhes pago diretamente, em pecúnia e em caráter indenizatório, sendo não poderá acumular com outros de espécie semelhante (BRASIL, 2001).

Nas Instituições Federais de Ensino, de acordo com Souza e Kobiyama (2010), a política de gestão de pessoas é fundamentada pela Lei nº 11.091/05, que diz respeito ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e pelo Decreto nº 5.825/06, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

A lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, dispõe que o Plano de Carreira dos servidores técnico-administrativos em educação está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação (A, B, C, D e E), com 4 (quatro) níveis de capacitação cada (BRASIL, 2005).

A Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses. Já a Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho. Salienta-se que o desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, por meio desses dois tipos de progressão (BRASIL, 2005).

Souza e Kobiyama (2010, p.3) afirmam que “apesar de apresentar alguns avanços, tal política ainda não atende as necessidades das IFES”.

A UFFS, de modo a atender o decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006) e demais legislações que abordam o tema, criou o Programa de Capacitação (PCA), que é promovido com vigência trienal. O Plano de Educação Formal para os servidores Técnico-Administrativos da UFFS (PLEDUCA) é um instrumento que compõe o Programa de Capacitação, e tem a finalidade de estabelecer diretrizes e prioridades com a capacitação na linha de desenvolvimento em educação formal. A partir dele há concessão de horas às situações em que o técnico-administrativo dedica parte da carga horária semanal com as atribuições regulares do cargo e parte do tempo com capacitação na linha de educação formal (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2014).

3. MÉTODO

Este estudo é caracterizado de natureza aplicada, pois é voltada “à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica” (GIL, 2010, p.27). A abordagem do problema desta pesquisa é eminentemente qualitativa, uma vez que o investigador mantém-se envolvido intensivamente com os participantes, ou seja, é caracterizada por buscar compreender com profundidade determinado tema (FLICK, 2009), com apoio do método

quantitativo apenas na tabulação de pesos. Nesse sentido, destaca-se ainda que em relação aos objetivos, a presente investigação tem caráter descritivo. A pesquisa é descritiva, pois “busca descrever uma realidade” (APPOLINÁRIO, 2012, p. 62). Trata-se, em síntese, do resultado de um trabalho de conclusão de curso, compartilhado agora, neste colóquio, com a comunidade acadêmico-científica em formato de artigo.

Já quanto aos procedimentos técnicos este estudo utilizou a pesquisa bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. Assim, o desenvolvimento deste trabalho se inicia por meio da pesquisa bibliográfica, que possui como propósito aproximação ou reaproximação dos pesquisadores e leitores do estudo com o tema (MARCONI; LAKATOS, 2010). O estudo também se baseou na pesquisa documental, que segundo Vergara (2009), é realizada em documentos conservados em organizações públicas ou privadas, ou com indivíduos, buscando registros, regulações, circulares, entre outros. Utilizou-se a pesquisa de campo, que é aplicada quando se busca respostas a determinado problema, ou descobrir novos fenômenos ou relações entre eles (VERGARA, 2009). A pesquisa pode ser classificada igualmente como estudo de caso, que “é caracterizado por ser um estudo intensivo de um caso particular ou de vários casos para avaliar e tomar decisões ou propor uma ação de intervenção” (DMITRUK; GALLON, 2012, p. 187).

Como o foco do estudo foi a totalidade dos STAE's do *Campus* Chapecó, esse estudo caracteriza-se como censitário. Para Aaker, Kumar e Day (2001), em um estudo censitário, todos os elementos que fazem parte da população são alvo da pesquisa.

Para a coleta de dados, neste trabalho optou-se pela utilização da triangulação, por meio de questionários, pesquisa documental e observação. A triangulação, utilizada nesse estudo, possui o objetivo de revelar a maior diversidade de dados possíveis, aumentando desse modo a aproximação ao objeto, à medida que os campos são explorados (FLICK, 2009).

Em relação ao questionário, Appolinário (2012) o define como um instrumento de coleta de dados com perguntas ordenadas, que são respondidas pelo pesquisado sem a presença do pesquisador.

Nesta pesquisa foram utilizados dois questionários. O primeiro, com perguntas abertas, possui o propósito de contemplar o primeiro objetivo específico, que é o de identificar os fatores motivacionais. Já o questionário utilizado em seguida, de natureza quantitativa e complementar, teve a intenção de verificar, dentre os fatores motivacionais identificados, os que exercem maior influência, e identificar os fatores desmotivadores. Para que o mesmo atendesse seu propósito, foi elaborado e aplicado após a análise do primeiro questionário, tomando como base os resultados do primeiro questionário na elaboração do segundo.

Referente ao quesito importância, o referido questionário permitiu a atribuição de importância de 1 a 5 (1-sem importância, 2-alguma importância, 3-importante, 4-muito importante e 5-extremamente importante) e quanto à motivação, também foi utilizado pesos de 1 a 5 (1-muito desmotivado, 2-desmotivado, 3-indiferente/neutro, 4-motivado e 5-muito motivado). Após tabulados os dados obtidos, calculou-se o grau de importância e o grau de motivação, com a utilização do programa Microsoft Excel. Os cálculos do grau de importância e grau de motivação foram realizados com média ponderada, considerando os pesos propostos de 1 a 5 e as frequências das respostas.

Quanto à observação, se constitui em perceber atividades e os interrelacionamentos dos indivíduos no ambiente estudado (ANGROSINO, 2009). A observação não estruturada é conhecida como espontânea, informal e ocasional, embora com um propósito (VERGARA, 2009). A observação participante consiste na participação real do pesquisador ao grupo, se incorporando e participando das atividades do mesmo (MARCONI; LAKATOS, 2010). Nesse estudo utilizou-se da observação não estruturada, e quanto à participação do observador

participante, já que os autores do estudo são servidores na instituição estudada, e um dos autores atua diretamente no ambiente de pesquisa.

Para a análise dos dados, o presente estudo se utilizou da análise de conteúdo, o desmembramento do texto em categorias, alternativa considerada adequada para a busca de entendimento de valores e crenças, através de dados qualitativos (FOSSÁ; SILVA, 2013).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) é uma instituição de ensino superior pública, criada pela Lei N° 12.029, de 15 de setembro de 2009, com sede no município de Chapecó, estado de Santa Catarina (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2012). Abordando o *Campus* Chapecó, em relação ao seu quadro de servidores técnico-administrativos em educação, considerando o mês de abril de 2016, o mesmo conta com um total de 78 STAE's, incluídos nesse número os servidores em gozo de afastamento ou licença (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2016).

A partir da realização da análise de conteúdo das respostas do primeiro questionário, voltado à identificação dos fatores que motivam ou deveriam motivar os STAE's da UFFS *campus* Chapecó, apresenta-se no quadro que segue, os fatores motivacionais, seu respectivo conceito definido com base nas respostas obtidas, a frequência e percentual com que foram citados. É importante destacar que, se somados todos os percentuais dos fatores motivacionais identificados, os mesmos superam 100%, o que ocorre em virtude de o instrumento de coleta de dados permitir ao mesmo sujeito de pesquisa mencionar mais de um fator motivacional.

Quadro 1- Identificação dos fatores motivacionais dos STAE's do *Campus* Chapecó

Fator	Conceito	Frequência	%
Estabilidade	Segurança no emprego público, após 36 meses de efetivo exercício (BRASIL, 1998).	24	54%
Remuneração	Vencimento básico percebido, acrescido de incentivos previstos em lei (BRASIL, 1990).	22	50%
Valorização profissional	Participação efetiva nas tomadas de decisões, bem como o reconhecimento de que o trabalho realizado é diferenciado e valioso.	20	45%
Preço praticado no Restaurante Universitário	Montante cobrado pela refeição oferecida no Restaurante Universitário, considerando que o preço praticado para o STAE é diferente do preço praticado para os alunos.	17	39%
Relacionamento interpessoal	Bom relacionamento entre os colegas de trabalho.	15	34%
Jornada de trabalho	Período em que o servidor Técnico- Administrativo em Educação fica à disposição da Organização.	14	32%
Espaços de alimentação, descanso e lazer	Locais para convivência e lazer, onde o servidor possa realizar refeições e descansar nos períodos de intervalo.	13	29%
Gosto pelo trabalho	Satisfação no trabalho gerada pelo “gostar do que faz”.	13	29%
Crescimento profissional	Possibilidade de crescer profissionalmente em virtude da tendência de expansão da UFFS nos próximos anos.	11	25%
Fluxos de trabalho	Procedimentos necessários para dar início/prosseguimento às atividades na instituição.	8	18%
Capacitação	Cursos e eventos que possuem o objetivo de preparar o STAE a lidar com as diversas situações derivadas das funções que exerce.	7	16%
Fazer parte da história da UFFS	Auxiliar no desenvolvimento de uma universidade que é nova e que possui objetivos voltados ao desenvolvimento regional.	7	16%

Benefícios	Vantagens legais oferecidas na esfera pública, inexistentes ou ofertadas em menor grau na iniciativa privada.	7	16%
Proximidade com a família	Satisfação em residir próximo à família e amigos.	7	16%
Estudar na UFFS	Oportunidade de, ao mesmo tempo, ser estudante e STAE da UFFS.	6	14%
Política salarial da carreira	Parâmetros que fixam as condições e procedimentos sobre a maneira de agir com relação à administração da remuneração. Na presente pesquisa, denota o não repasse dos índices inflacionários aos ocupantes da carreira de STAE's.	6	14%

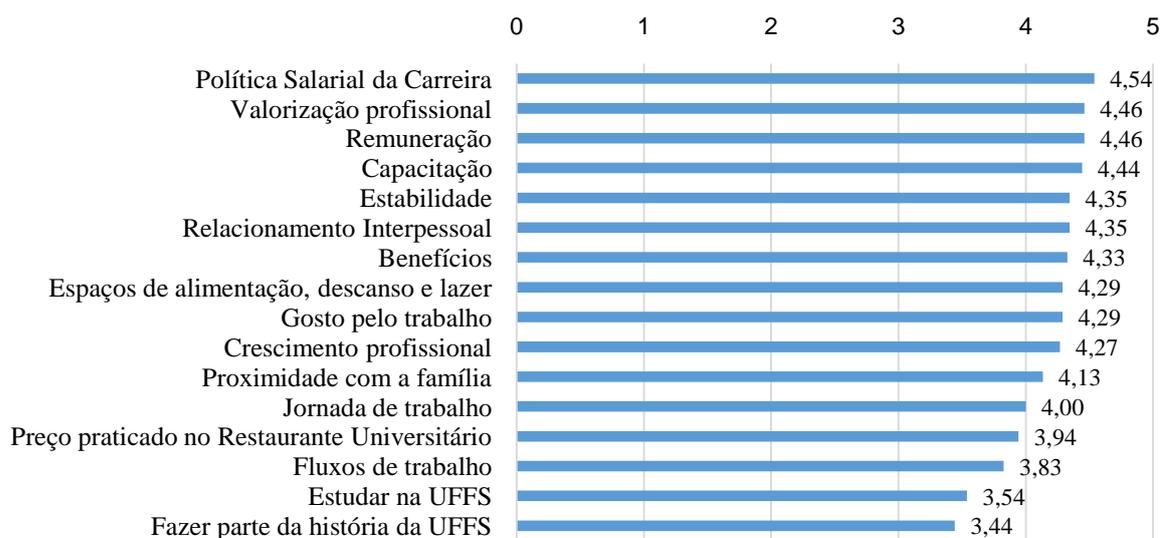
Fonte: dados primários (2016).

A partir das respostas do primeiro questionário, com vistas a atender a identificação de fatores motivacionais com maior assertividade aplicou-se um questionário que quantificou de o grau de importância. Os resultados constam no gráfico 1 (vide próxima página), que demonstra o ranqueamento do grau de importância do maior para o menor. Como se pode perceber pela análise do gráfico, todos os fatores motivacionais identificados, independente se presentes ou ausentes, apresentaram-se com grau de importância superior a 3, o que indica que foram classificados como importantes, muito importantes ou extremamente importantes pelos sujeitos de pesquisa, validando dessa maneira os dados obtidos pelo primeiro questionário, em que os respondentes descreveram quais fatores motivam e quais deveriam motivar o STAE do *Campus* Chapecó.

Nota-se, a partir da análise do gráfico 01, que os cinco fatores que possuem maior grau de importância, exercendo assim maior influência aos servidores, em ordem de decrescente, são: política salarial da carreira, valorização profissional, remuneração, capacitação e estabilidade.

No que diz respeito à política salarial da carreira, fator considerado de maior importância pelos servidores na presente pesquisa, denota o não repasse do índice inflacionário aos ocupantes da carreira dos STAE's. É nessa linha de raciocínio que um dos respondentes considera necessária uma “devida correção salarial de acordo com a inflação sem a necessidade de realizar greve”. Observa-se que a questão da reposição salarial sempre é pauta das reivindicações. Com a greve de 2012 o governo promoveu um reajuste anual da remuneração, porém esse reajuste contemplava somente o período de 2013 a 2015, questão que foi o ponto central na influência da ocorrência de uma nova greve no ano de 2015. Nesse sentido, é de suma importância que seja garantido reajuste salarial, para garantir ao menos perdas inflacionárias, de modo a propiciar a manutenção do poder aquisitivo dos servidores STAE's.

Gráfico 1- Grau de importância dos fatores motivacionais



Fonte: dados primários (2016).

Seguindo a ordem de importância dos fatores, o fator valorização profissional, que diz respeito a participação efetiva nas tomadas de decisões, bem como o reconhecimento de que o trabalho realizado é diferenciado e valioso. De acordo com um dos respondentes, é necessário que haja mais respeito ao STAE, mais reconhecimento do comprometimento dos servidores e também isonomia no tratamento dos servidores, sejam eles técnicos ou docentes. Nesse sentido, cabe abordar que a falta de reconhecimento da importância do trabalho de um determinado setor constitui um fator causador de insatisfação, aumentando a ocorrência de desmotivação (FALLER, 2004).

Em relação à remuneração, tem se demonstrado como um fator atrativo para o ingresso, e também para a permanência do servidor na UFFS. De acordo com um dos respondentes que prestou concurso para a UFFS exatamente por buscar um salário mais digno, a remuneração se constitui em um fator que o motiva a permanecer no *Campus Chapecó*. Também outro respondente disse que se sentiu atraído pela “remuneração provinda do cargo”. Cabe salientar que, como já visto na fundamentação teórica, a questão salarial é abordada desde a teoria de Maslow, enquadrando-se na primeira necessidade (fisiológica), que refere-se, além das condições de trabalho, ao salário percebido (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010). E quanto a isso, é importante destacar que há o reconhecimento pela categoria que a remuneração percebida, na maioria das vezes, é superior à da iniciativa privada.

A capacitação também aparece na presente pesquisa como um dos fatores de maior importância para os STAE’s. Afinal, sem o contínuo desenvolvimento de seus recursos humanos, as organizações acabam se tornando obsoletas (SOBRAL; PECI, 2008). Percebe-se que os STAE’s sentem a necessidade de oferecimento de mais cursos presenciais pela instituição ou até mesmo a oportunidade de participação em eventos, como abordado por um dos respondentes, afirmando que deve haver “maior liberação e recursos para capacitação e participação em eventos da área dos técnicos”. O que se observa no *Campus Chapecó*, é que os servidores, de modo a obterem a progressão por capacitação, questão já abordada no referencial teórico, utilizam-se na maioria das vezes somente de cursos à distância.

Em relação ao fator motivacional estabilidade, aparece como o quinto fator mais influente para os servidores do *Campus*, conforme gráfico 1 (grau de importância dos fatores motivacionais). Para um dos respondentes, ao descrever os motivos que o levaram a prestar concurso para a instituição, cita “o objetivo era conseguir obter uma carreira mais sólida, com

estabilidade”. A estabilidade, como já abordado anteriormente, já era preconizada na Escola da Administração Clássica, por Fayol, pois está dentre seus princípios (MAXIMIANO, 2009). Maslow, responsável pela teoria da hierarquia das necessidades, também já previa a necessidade de segurança no trabalho (SOBRAL; PECI, 2008). Assim, nota-se que a estabilidade, além de constituir um atrativo para ingresso, também tem interferência, na permanência do STAE na instituição.

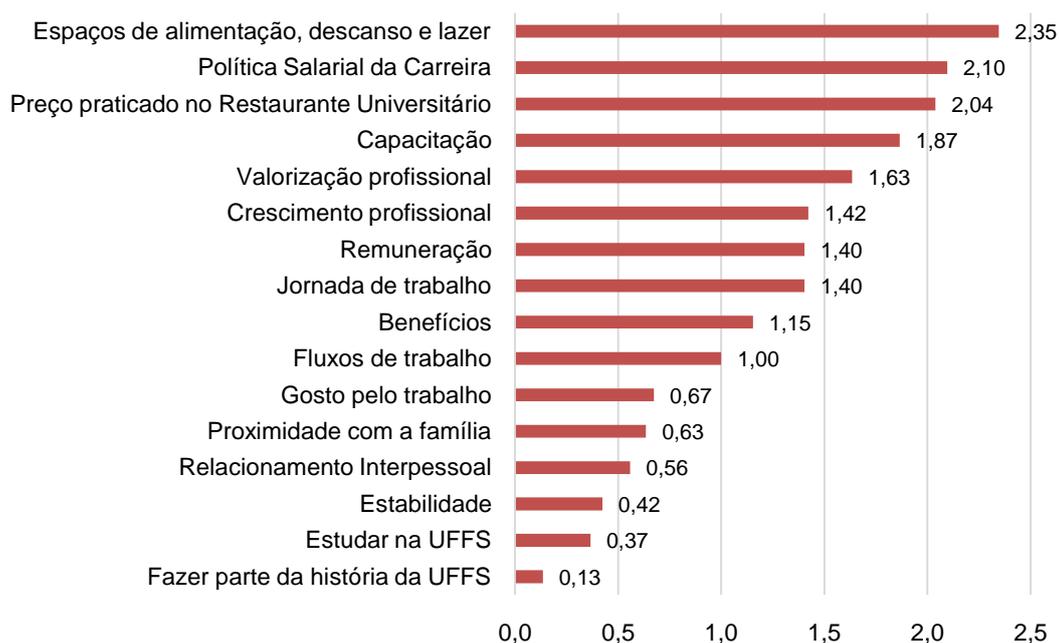
Por outro lado, foi possível também identificar quais fatores, dentre todos os elencados, desmotivam o servidor Técnico-Administrativo em Educação no âmbito do *Campus* Chapecó. Assim, os fatores que apresentaram menor grau de motivação foram considerados causadores de desmotivação aos servidores. Dessa maneira, observou-se que os itens preço praticado Restaurante Universitário, espaços de alimentação, descanso e lazer, política salarial da carreira, capacitação, jornada de trabalho, fluxos de trabalho, valorização profissional e crescimento profissional são considerados pelos STAE’s como fatores desmotivadores.

De modo a perceber com maior efetividade os fatores desmotivadores que devam obter prioridade de ação, é necessário verificar o *gap* existente entre o grau de importância e o grau de motivação de cada fator. Isso é relevante, para que não seja dada ênfase a algum fator que tenha se demonstrado desmotivador, e que ao mesmo tempo não possua grande importância aos STAE’s. Dessa maneira, apresenta-se o gráfico que segue (gráfico 2), com os *gaps* existentes, sendo que os fatores com *gaps* maiores demandam prioridade de ação.

Pela análise do gráfico a seguir, levando em consideração somente os fatores desmotivadores, percebe-se que o fator espaços de alimentação, descanso e lazer é o que apresenta um maior *gap*, seguido pela política salarial na carreira, preço praticado no RU, capacitação, valorização profissional, crescimento profissional, jornada de trabalho e fluxos de trabalho. A seguir os três fatores que apresentaram maior *gap* serão detalhados para facilitar o entendimento.

Em relação aos espaços de alimentação, descanso e lazer, item com um grau de importância significativo, apresenta-se como um fator causador de desmotivação e com o maior *gap* entre o grau de importância e o grau de motivação. “Um ambiente de convivência para os servidores”, descreve como uma necessidade um dos respondentes. Para outro respondente, é preciso “área de convivência para servidor, onde possa realizar refeições e descansar no intervalo”. Outro respondente, ainda, cita a importância de um “local para descanso nos períodos de intervalo”. Essa questão também foi abordada no ofício 19/2015 do SINDTAE, onde é requerida a criação de uma sala de convivência dos servidores e um local adequado para refeições, equipada com utensílios necessários como micro-ondas, mesa, entre outros equipamentos indispensáveis (SINDTAE, 2015). É importante lembrar que a Universidade Federal da Fronteira Sul- UFFS, por ser uma instituição nova, tem sua infraestrutura física em processo de consolidação, e pode se apresentar, em alguns aspectos, inadequada aos servidores, que atualmente não possuem um local específico onde possam realizar suas refeições, ou descansar nos horários de intervalo, o que está gerando insatisfação. Porém, de acordo com os dados fornecidos pela UFFS, 58% dos STAE’s estão há pelo menos 2 anos na instituição, o que reforça a importância da organização desses espaços requeridos (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2016).

Gráfico 2 - *Gap* entre o grau de importância e o grau de motivação dos fatores



Fonte: dados primários (2016).

A política salarial da carreira apareceu também como uma fonte de insatisfação, o que parece ser reflexo do não repasse dos índices inflacionários aos servidores. “Precisamos de reposição salarial de acordo com a inflação”, destaca um dos respondentes, ao citar o que deve ser melhorado para aumentar sua motivação. Para outro respondente, é de suma importância a “recuperação das perdas salariais”. Respalhando-se na fundamentação teórica, Herzberg, com relação à política salarial, acredita que quando esse fator é atendido satisfatoriamente, satisfaz os anseios do indivíduo de evitar aborrecimentos (FALLER, 2004). Contudo, na presente pesquisa, percebe-se que a questão da política salarial na carreira tem sido um fator de desmotivação da carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, e deve ser pensada e revista no âmbito do governo federal, que tem o efetivo poder de promover alterações nesse sentido. Na prática, trata-se de uma carreira ocupada, geralmente, por profissionais de escolaridade superior à mínima exigida, e que são condicionados aos limites típicos dos planos de carreira de servidores públicos.

Quanto ao preço praticado no Restaurante Universitário, mesmo não estando entre os dez fatores de maior importância, apareceu como o fator desmotivador ao STAE do *Campus* Chapecó. Na opinião de um dos respondentes, é necessário “almoço a preço popular”, ao citar os motivos que devem ser ajustados para aumentar a motivação. Nessa mesma linha de raciocínio, descreve outro respondente “preço justo de refeição no RU”. “Precisa ser adotada a percepção das necessidades básicas do servidor que precisa trabalhar durante 8 horas do dia e não encontra no *Campus* como alimentar-se num valor adequado”, ressalta outro respondente. Percebe-se também, que alguns STAE’s defendem que o valor cobrado pela refeição no RU seja igual, para alunos e servidores, questão abordada nas respostas. Cabe salientar que, como já verificado, de acordo com a Teoria de Maslow, necessidades relativas à alimentação, encontram-se no grupo das necessidades fisiológicas, e são aquelas que o indivíduo tende a satisfazer primordialmente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Foram realizadas mobilizações pela categoria, denominadas “marmiTAE’s”, em que os servidores se organizaram e promoveram almoços coletivos com marmitas, chamando a atenção da comunidade sobre o exagerado preço do prato oferecido pela instituição. De

acordo com o informativo 01 de 2016 do SINDTAE, o preço de R\$ 13,40 supera o de estabelecimentos privados, além do mais, é difícil o deslocamento para outros locais para se alimentar pela distância em que se situa o *Campus* (SINDTAE, 2016). Após essas mobilizações, observou-se que a empresa responsável pelo oferecimento da alimentação no RU promoveu um “contrato informal” com os servidores do *Campus*, e passou a praticar o preço que era praticado anteriormente, ou seja, R\$ 8,50. Mesmo assim, os servidores continuam desmotivados com o valor, o que pode ser reflexo do estímulo proporcionado no período de mudança no valor, o que motivou os ânimos dos respondentes. Observa-se que uma parcela significativa de STAE’s não utiliza o Restaurante Universitário, aderindo às opções de trazer alimento de casa ou deslocar-sea outros estabelecimentos em bairros mais próximos para se alimentar. Ainda neste aspecto do preço praticado no RU, destaque-se o cuidado necessário, do ponto de vista da legalidade, de não oferecer duplo subsídio aos servidores, uma vez que já existe o auxílio-alimentação, que é concedido em pecúnia e em caráter indenizatório, pago na proporção dos dias trabalhados. Um subsídio adicional, conforme abordado no referencial teórico, para minimizar o preço, caracteriza duplo subsídio, que é vedado pela legislação.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto ao longo do trabalho pode-se concluir que o estudo da motivação nas organizações é de suma importância, já que a identificação dos fatores capazes de influenciar a percepção motivacional permite a adoção de estratégias mais assertivas por parte das organizações, uma vez que pessoas motivadas, na maioria das vezes, demonstram-se mais comprometidas e envolvidas com os objetivos da organização.

Percebeu-se no decorrer do estudo o quanto a legislação impacta nas organizações públicas. Muitas vezes, esses aspectos legais, baseados em critérios burocráticos, impedem uma gestão mais apropriada pela área de Gestão de Pessoas dessas organizações, que não podem fugir de critérios já pré-estabelecidos nas bases jurídicas. Assim, a exemplo do fator remuneração, não considera as competências e habilidades dos servidores, baseando-se somente no cargo ocupando, seguindo rigidamente o estabelecido legalmente.

Como pode ser observado no referencial teórico, a motivação é intrínseca aos indivíduos, e por isso seria impossível motivar as pessoas. No entanto, os fatores externos não devem ser esquecidos, pois também possuem influência na percepção motivacional, o que também pode ser verificado nesse estudo, especialmente em relação aos fatores espaços de alimentação, descanso e lazer, política salarial da carreira e preço praticado no Restaurante Universitário, fatores extrínsecos ao indivíduo, mas que afetam significativamente a satisfação e motivação dos sujeitos da pesquisa.

Nota-se que é relevante a adoção de uma postura flexível da Equipe Diretiva da UFFS e do *Campus* Chapecó, buscando atender, na medida do possível, as necessidades e objetivos individuais, de modo a dar atenção a todas as variáveis e fatores motivacionais, intrínsecos e extrínsecos, capazes de afetar o comportamento dos indivíduos que compõem a universidade, sem esquecer das particularidades de cada um, buscando estimular a satisfação e motivação das pessoas. Por fim, sugere-se que novos estudos na área sejam realizados no âmbito dos demais *campi* da instituição, contemplando também os servidores docentes, a fim de possibilitar o conhecimento dos fatores motivacionais que influenciam o todo, especialmente pelo fato deste tema ter se mostrado fundamental para uma gestão mais eficaz das equipes.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
ALVES, N.E.S. **Importância dos Fatores Motivacionais na Organização Cooperativa de Caju de Picos – PI**. Picos: [s.n.], 2011. Disponível em:

<<http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/zTCCn%20.pdf> >. Acesso em: 24 agos. 2015.

ANGROSINO, M. **Etnografia e Observação Participante**. Tradução José Fonseca. Porto Alegre: Artmed, 2009.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2 e.d. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. **Análise sobre a expansão das universidades federais: 2003 a 2012**. Brasília: MEC, 2012. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 22 out. 2015.

_____. **Constituição da República Federativa de Brasil de 1988**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm >. Acesso em: 30 out. 2015.

_____. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm>. Acesso em: 22 mar. 2016.

_____. **Decreto nº 3.887, de 16 de agosto de 2001**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3887.htm>. Acesso em: 17 maio 2016.

_____. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Diário Oficial da União, Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm >. Acesso em: 30 out. 2015.

_____. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Diário Oficial da União, Brasília, 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art6>. Acesso em: 17 mar. 2016.

_____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 25 out. 2015.

_____. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 25 abr. 2016.

_____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 15 out. 2015.

CALGARO, F. **Análise dos Fatores que Contribuem para a Motivação no Trabalho dos Servidores técnico-administrativos em Educação da Unipampa**. 2012. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (Pós-Graduação em Gestão Pública)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/71343> >. Acesso em: 29 ago. 2015.

CARVALHO, A.V; SERAFIM, O.C.G. **Administração de Recursos Humanos**. V. 2. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongiet al(Org.). **As pessoas na organização**. 14. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.p. 247 -258.

DIFINI, C.D.R. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnicos administrativos em uma Instituição de Ensino Superior: um estudo de caso**. 2002. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Programa de Pós-Graduação em Engenharia,

Porto Alegre, 2002. Disponível em:
 <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1693/000355317.pdf?sequence=1&locale=pt_BR>. Acesso em: 05 out. 2015.

DMITRUK, H.B; GALLON, L.M.. Pesquisa: do projeto ao relatório. In: DMITRUK, H.B. (Org.). **Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. 8. ed. Chapecó: Argos, 2012. p. 175-192.

FALLER, B.C. **Motivação no Serviço Público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul**. 2004. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul- Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2004. Disponível em:
 <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3930>>. Acesso em: 29 ago.2015

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOSSÁ, M.I.T.; SILVA, A.H. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise da Dados Qualitativos. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 04., 2013, Brasília. **Anais...Brasília**, 2013. Disponível em:
 <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf>. Acesso em: 29 fev. 2016.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GINES JÚNIOR, C.S. **Análise dos fatores motivacionais dos corretores de imóveis na cidade de São Paulo**. 2008. 136 f. Dissertação (Curso de Mestrado)- Pontífca Universidade Católica de São Paulo-PUC, Curso de Mestrado em Administração, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=8273>. Acesso em: 14 set. 2015.

GONDIM, S.M.G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J.C.; ANDRADE, J.E. B.; BASTOS, A.V.B (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 145- 176.

GREGOLIN, M.R.P. PATZLAFF, A.C.; PATZLAFF, P.M.G. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. **Revista Emancipação**. Ponta Grossa, v.11, p 59-71. 2011. Disponível em:
 <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/757>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO JÚNIOR, J.A.C.C. Burocracia e Educação: uma análise a partir de Max Weber. **Revista Pensamento Plural**. Pelotas [06]: 147 - 164, jan/jun, 2010. Disponível em:
 <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/pensamentoplural/.../2995>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

OLIVEIRA, T.L.; SILVA, L.C.J. Motivação dos Servidores Públicos: um caso na saúde pública na Amazônia. **Revista de Administração de Roraima- RARR**. Boa Bista, ed. 2, Vol. 1, p 178-195. 2012. Disponível em:
 <<http://revista.ufrb.br/index.php/adminrr/article/view/745/675>>. Acesso em: 24 agos. 2015.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, P.S.C. **Gestão Humanizada no Setor Público**: um estudo de caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT). Feira de Santana: [s.n.], 2006. Disponível em: <http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/3/patricia.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2015.

SINDTAE. **Informativo 001/2016**. [S.I.:s.n.], 2016.

_____. **Ofício 19/SINDTAE/ 2015**: ratificação da pauta local dos técnicos-administrativos em educação da UFFS. [S.I.:s.n.], 2015.

SOBRAL, F; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, I.M; KOBAYAMA, A.R.C.E. Políticas de Gestão de Pessoas para as Universidades Federais. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN, 10., 2010, Mar del Plata. **Anais...**Mar del Plata, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96999/POL%C3%8DTICAS%20DE%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS%20PARA%20AS%20UNIVERSIDADES%20FEDERAIS.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 out. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Dados servidores**. 2016. Disponível em: <https://spa.uffs.edu.br>. Acesso em: 06 abr. 2016.

_____. **Portaria nº 270/GR/UFFS/2010**. 2010. Disponível em: <http://uffs.edu.br/images/Gabinete_do_Reitor/Arquivos/portarias/2010/portaria0270gruffs2010.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2016.

_____. **Resolução Nº 7/2014 – CONSUNI/CA**. 2014. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/images/SECOC/Resolucao_07-2014_-_Concessao_de_Horas.pdf>. Acesso em: 09 maio 2016.

_____. **Versão preliminar do plano de desenvolvimento institucional PDI 2012-2016**. 2012. Disponível em: <www.uffs.edu.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&Itemid=&gid=4949>. Acesso em: 22 maio 2015.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, C.B et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**. V. 4, n 1, 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2015.