

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ATANIEL DE MACÊDO VIEIRA LIMA

**A MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE
CASO ENTRE OS PROFESSORES DA UFPI - CSHNB**

**PICOS/PI
NOVEMBRO/2011**

ATANIEL DE MACÊDO VIEIRA LIMA

**A MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE
CASO ENTRE OS PROFESSORES DA UFPI - CSHNB**

Projeto apresentado à Universidade Federal do Piauí- UFPI - Campus Senador Helvídio Nunes de Barros como primeiro requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. MSc. Élvia Florência Torres

PICOS/PI
NOVEMBRO/2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE**

ATANIEL DE MACEDO VIEIRA LIMA

**A MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE
CASO ENTRE OS PROFESSORES DA UFPI - CSHNB**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do Prof^a.Msc.Elvia Torres, considera o discente ATANIEL DE MACEDO VIEIRA LIMA _____ com nota _____

Picos (PI), junho de 2011.

Prof^a. Elvia Torres, Msc (Orientador)

Prof^o. Daniel Arruda Nascimento, Dr.(Examinador)

Prof^o. Kleverson Vasconcelos da Nobrega. (Examinador)

AGRADECIMENTOS

À Deus por sempre abençoar minhas escolhas;

Aos meus pais Antonio Carlos e Raimunda pela educação a mim dispensado;

Às meu irmão Ataíde e minha irmã Carleusa, pelo apoio e incentivo presente em todos os momentos;

À Alice, minha namorada e companheira que esteve presente nesta árdua caminhada;

À Professora e orientadora Elvia Torres, que muito me incentivou e contribuiu não medindo esforços para que eu concluísse essa pesquisa;

Enfim, a todos que direta ou indiretamente, contribuíram para que eu conquistasse essa vitória.

“A Deus, pelas inúmeras bênçãos em minha vida.
Aos meus pais, familiares, namorada e amigos por
acreditarem na realização deste sonho e apoiarem
todas as minhas decisões”

“Muitas vezes as mudanças mais significativas positivas na vida de uma pessoa decorrem do surgimento de grandes dificuldades”.

Autor Desconhecido.

RESUMO

Com a finalidade de realizar o uso de pesquisas no processo de gestão de pessoas nas organizações, incluindo aquelas públicas, o presente trabalho tem como principal objetivo avaliar o nível de motivação e o seu impacto na qualidade dos serviços prestados pelos professores da Universidade Federal do Piauí – Campus de Picos na realização de seus trabalhos, mas especificamente procurou-se descrever os programas motivacionais adotados pela UFPI - CSHNB; conhecer as formas de motivação profissional percebidas pelos professores da UFPI - CSHNB; identificar fatores de satisfação e insatisfação no trabalho dos professores; analisar o desempenho dos professores tendo em vista as condições de trabalho oferecidas pela instituição. A importância de tal trabalho se justifica na contribuição que este dará a instituição uma forma e entender e solucionar problemas no ambiente institucional, bem como uma melhor adequação de práticas e processos de trabalho, além de contribuir para a qualidade de vida dos docentes. Para atender tais objetivos foi utilizado um questionário aplicado junto aos docentes para, a partir daí, apresentar os resultados da pesquisa e oferecer sugestões, de forma a ofertar à organização meios de transformação de seu ambiente organizacional. Nesse contexto, os resultados adquiridos permitiram a definição do perfil dos docentes da UFPI - CSHNB – Campus de Picos, a análise do nível de motivação dos professores sendo possível perceber que estes estão motivados, bem como permitiu identificar as principais necessidades mais relevantes que interferem no seu processo motivacional e notar tal fator está mais relacionadas com condições de trabalho que a instituição tem oferecido.

Palavras Chaves: Motivação; Desempenho; Ambiente de Trabalho; Organização Pública.

ABSTRACT

In order to make use of research in the process of managing people in organizations, including public ones, the present work aims to evaluate the level of motivation and its impact on quality of services provided by teachers at the Federal University of Piauí - campus Surge in carrying out their work, but specifically sought to describe motivational programs adopted by UFPI - CSHNB; know what forms of professional motivation UFPI - CSHNB perceived by teachers, to identify factors of satisfaction and dissatisfaction in teachers' work, analyze the performance of teachers considering the working conditions offered by the institution. The importance of such research is justified on the contribution that this will give the institution a form and understand and solve problems in the institutional environment, as well as a better adaptation of working practices and processes, and contribute to the quality of life of teachers. To meet these objectives, we used a diagnostic tool in this case was through questionnaires with teachers and, from there, presenting the survey results and suggestions in order to offer the organization a means of transforming their organizational environment. In this context, the results obtained allowed the profiling of teachers UFPI - CSHNB - Campus of peaks, analysis of the motivation level of teachers where it was revealed that they are motivated and identified the main needs that interfere most relevant to your motivational process and noted that factor is more related to working conditions that the institution has offered.

Keywords: Motivation, Performance, Work Environment, Public Organization.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow..... | 21 |
| Figura 2 – Esquema Representativo da Teoria do ERC..... | 22 |
| Figura 3 – Fórmula para cálculo da amostra..... | 34 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Titulação dos docentes | 36 |
| Gráfico 2: Motivação para trabalhar na UFPI - CSHNB..... | 37 |
| Gráfico 3: Motivação aumenta a qualidade do trabalho..... | 38 |
| Gráfico 4: Motivação melhora o desempenho das funções docentes..... | 38 |
| Gráfico 5: A UFPI faz o necessário para manter seus professores motivados..... | 39 |
| Gráfico 6: Avaliado como bom o desempenho docente da UFPI | 40 |
| Gráfico 7: A UFPI procura conhecer as necessidades dos professores..... | 40 |
| Gráfico 8: Remuneração oferecida pela UFPI atende às necessidades..... | 41 |
| Gráfico 9: Remuneração oferecida pela UFPI é condizente com a jornada de trabalho..... | 42 |
| Gráfico 10: Benefícios oferecidos pela UFPI é condizentes com as necessidades dos professores..... | 42 |
| Gráfico 11: Tratamento respeitoso entre os professores da UFPI | 43 |
| Gráfico 12: Comunicação boa entre os professores da UFPI..... | 44 |
| Gráfico 13: Relação boa entre os professores e coordenadores na UFPI..... | 44 |
| Gráfico 14: Tratamento respeitoso dos superiores com os professores na UFPI..... | 45 |
| Gráfico 15: Sente a vontade para desenvolver profissionalmente na UFP..... | 45 |
| Gráfico 16: A UFPI oferece oportunidades de aprimoramento. | 46 |
| Gráfico 17: A UFPI por ser uma instituição pública oferece segurança..... | 47 |
| Gráfico 18: A UFPI é uma ótima instituição para trabalhar, por isso, a indicaria a algum amigo..... | 47 |
| Gráfico 19 A UFPI oferece um ambiente adequado para elevar minha satisfação. | 48 |
| Gráfico 20: As condições físicas são satisfatória para atender as necessidades docentes..... | 49 |
| Gráfico 21: Sobrecarga de atividades além do normal..... | 49 |
| Gráfico 22: Sobrecarga de atividades contribui para a desmotivação..... | 50 |
| Gráfico 23: A UFPI procura evitar a sobrecarga de atividades..... | 50 |
| Gráfico 24: Orgulho em trabalhar na UFPI..... | 51 |
| Gráfico 25: Penso em sair da UFPI..... | 51 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 Formulação do problema | 13 |
| 1.2 Objetivos | 14 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 14 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 14 |
| 1.3 Justificativa | 14 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 16 |
| 2.1 A motivação no contexto organizacional | 16 |
| 2.2 A importância da motivação nas organizações | 17 |
| 2.3 Principais teorias da motivação | 19 |
| 2.3.1 Teorias de conteúdo | 20 |
| 2.3.1.1 Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow | 20 |
| 2.3.1.2 Teoria do ERC de Clayton Aldefer | 21 |
| 2.3.1.3 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg..... | 22 |
| 2.3.1.4 Teoria da realização ou teoria das necessidades adquiridas de McClelland..... | 23 |
| 2.3.2 Teorias de processo | 24 |
| 2.3.2.1 Teoria da Expectação de Victor H. Vroom | 24 |
| 2.3.2.2 Teoria da equidade de Stacy Adams..... | 25 |
| 2.3.2.3 Teoria do reforço de Skinner..... | 25 |
| 2.4 Comportamento organizacional | 26 |
| 2.5 Motivação para o trabalho | 29 |
| 2.6 Avaliação do desempenho | 30 |
| 2.7 Gestão pública | 31 |
| 3. METODOLOGIA | 32 |
| 3.1 Conceitos | 32 |
| 3.2 Caracterização da pesquisa | 33 |
| 3.3 População e amostra | 34 |
| 3.4 Dados e instrumentos de coleta | 34 |
| 3.5 Estratégia de tratamento de dados | 35 |
| 4 ANÁLISE DOS DADOS | 36 |
| 4.1 Nível de motivação dos professores da UFPI | 36 |

| | |
|---|-----------|
| Considerações finais..... | 54 |
| Referências..... | 56 |
| APÊNDICE - Questionário aplicado aos professores da UFPI | 59 |

1 INTRODUÇÃO

No espaço organizacional as mudanças são comuns e nesses últimos anos com o advento da globalização elas têm ocorrido de forma muito expressiva e isso se deve em sua grande parte as inúmeras informações que a administração recebe diariamente e que gera conhecimento para o administrador. Nos dias atuais, por exemplo, um gestor sabe muito mais no que diz respeito a conduzir eficazmente uma organização de alto nível de complexidade. E nesse contexto, a motivação é idealizada como uma parte que integra esse processo, ela é essencial e indispensável para que os objetivos sejam alcançados no trabalho. Pereira e Oliveira (2004), afirmam que a excelência da qualidade e produtos e serviços das organizações têm uma relação direta com a motivação das pessoas. Sendo assim, existem há muito tempo, um grande número de pesquisadores que vem advertindo da necessidade de reconhecer tal fenômeno.

A motivação é hoje um dos temas mais estudados em gestão de pessoas, e continua sendo um dos aspectos mais preocupantes do cotidiano das organizações, visto que tal assunto possui grande complexidade, pois se dá de diferentes formas nos indivíduos, não cabendo um modelo único que se aplique a todos. Portanto, faz-se necessário destacar a importância da motivação para as organizações e seus colaboradores, uma vez que tal processo configura-se como modificador de todo ambiente organizacional, induzindo conseqüentemente a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia institucional.

Com o intuito de estimular pesquisas no processo de gestão de pessoas nas organizações, em especial nas públicas, o presente trabalho tem como principal objetivo analisar a motivação dos professores da Universidade Federal do Piauí – Campus de Picos, visando obter elementos para a elaboração de um diagnóstico motivacional que auxilie as políticas internas de recursos humanos.

1.1 Formulação do problema

Para que o processo de modernização administrativa no setor público tenha êxito é preciso que haja valorização do funcionário público, pois a qualidade profissional e a sua motivação são condições necessárias para se alcançar todos os outros objetivos. Não se pode falar em qualidade de produtos e serviços, se aqueles que vão produzi-los não possuem qualidade de vida e satisfação no seu local de trabalho.

Contudo, apesar de ser notória a importância da motivação e que esta afeta diretamente o ambiente organizacional, o desempenho dos colaboradores e até mesmo qualidade dos serviços prestados, são poucas as organizações que têm se preocupado com o comportamento de seus colaboradores no ambiente de trabalho, muito menos, têm-se demonstrado preocupação em avaliar se existe algum equilíbrio entre a contribuição que é dada à organização e o que esta lhes oferece em troca.

Com essa linha de pensamento, a UFPI - CSHNB, não foge à regra geral, e no momento os professores vem sofrendo grande carga de trabalho, visto que desde outubro de 2007 a referida universidade adotou o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais criado pelo Decreto Nº 6.096/2007, que provocou um aumento considerável no número de alunos. No entanto o quadro de professores ainda se encontra bastante reduzindo, dificultando assim realização dos trabalhos.

De acordo com Galeno (2011), os docentes tem efetuado paralisações com intuito de fazer greve para reivindicar dentre outras solicitações melhores condições, contratação de novos servidores e sobretudo dizer não ao congelamento do salário por dez anos. Com base no exposto surgiu a seguinte questão de pesquisa: Qual o nível de motivação dos professores da Universidade Federal do Piauí – CSHNB, e o seu impacto na qualidade e no desempenho dos serviços prestados pelos docentes?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Avaliar o nível de motivação e o seu impacto na qualidade dos serviços prestados pelos professores da UFPI - CSHNB.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever os programas motivacionais adotados pela UFPI - CSHNB;
- Conhecer as formas de motivação profissional percebidas nos professores da UFPI - CSHNB;
- Identificar fatores de satisfação e insatisfação no trabalho dos professores;
- Analisar o desempenho docente tendo em vista as condições de trabalho oferecidas pela instituição.

1.3 – Justificativa

A motivação constitui um campo de estudo muito vasto e de grande complexidade, e de acordo com Lawler (1993), um fator crítico em qualquer planejamento organizacional. Esse tema tem sofrido nos últimos anos uma constante investigação tanto por parte dos cientistas comportamentais, quanto pelos administradores das organizações. Contudo, foi constatado que estudar o comportamento de pessoas é em suma uma atividade complexa, visto que esta se dá de diferentes formas nos indivíduos.

O tema da motivação é muito ponderado pelos pesquisadores do comportamento organizacional, por conta disso estudar a motivação no trabalho entre colaboradores de uma organização da qual fazem parte se tornou muito interessante, além de contribuir para o desenvolvimento intelectual e profissional do autor desta pesquisa. De acordo com Maciel e Sá (2007), no Brasil, o número de pesquisas na área de comportamento organizacional em organizações públicas ainda se encontra bastante reduzido, vale ressaltar ainda que o mesmo nunca foi

abordado por esta universidade, trazendo assim a necessidade de se aprofundar o estudo acerca de tal assunto.

Sendo assim, o estudo da motivação no trabalho será de grande importância para que a Universidade Federal do Piauí – Campus de Picos possa solucionar problemas existentes no seu ambiente organizacional, bem como, para uma melhor adequação de práticas e processos de trabalho. Poderá ainda ser útil para a Administração Pública melhorar o modelo e o sistema de gestão dos recursos humanos.

O presente estudo contribuirá ainda no meio acadêmico para os que desejarem pesquisar a área de comportamento organizacional em uma instituição pública, ajudando a esclarecer as conclusões acerca deste tema. Para meio social o trabalho trará benefícios significativos, uma vez que a sociedade é afetada diretamente pela qualidade dos serviços prestados pelos docentes da Universidade aqui estudada. Assim percebe-se que a realização desta pesquisa incutirá em boas contribuições para a sociedade picoense, para campo acadêmico e para a instituição analisada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Definir a motivação não é uma tarefa fácil, uma vez que esta é utilizada com significados diferentes. Porém a maioria dos pesquisadores conceitua a motivação como sendo tudo aquilo que leva uma pessoa a agir, a se mover de determinada forma ou então, que estimula o indivíduo a ter um comportamento específico. Chiavenato (1999), diz que de maneira geral, motivação é entendida como tudo aquilo que faz um indivíduo agir, que impulsiona alguém a se mover de certa forma ou que origina um determinado comportamento. Segundo ele, este impulso para a ação pode ser provocado através de algum estímulo externo ou também surgir do interior das pessoas.

As metas e os objetivos dos indivíduos tendem a determinar o nível de motivação destes, nesse contexto Chiavenato (2004), afirma que a motivação em seu íntimo se relaciona com o desempenho e com o comportamento das pessoas estando envolvida com metas e objetivos.

A motivação também pode estar relacionada com o psicológico, fisiológico, intelectual e como os indivíduos estão se relacionando com outros, ela é intrínseca de cada pessoa. Como afirma Macedo e Póvoa Filho (1994), é um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou não), de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si determinando a conduta de um indivíduo, despertando seu desejo e interesse para uma atividade ou ação conjunta, surge de dentro dos indivíduos, não há como impor que um homem se motive.

A formação da motivação se dá através de vários fatores, dentre eles o desejo íntimo de cada indivíduo e na sua realização, tais fatores geram no homem uma necessidade impulsionando-o para um comportamento especial, como afirma Vroom (1974 *apud* PEREIRA; OLIVEIRA, 2004), a motivação é formada por duas partes: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. É uma força que propulsiona o homem para um determinado comportamento, é uma função multiplicadora da expectativa, isto é, a probabilidade individual sentida de que aquele resultado irá acontecer, pela importância ou valor particular atribuído pelo

indivíduo, aquela conseqüência é a relação entre a expectativa e os resultados esperados.

Diante do exposto percebe-se que a motivação é um fator determinante do comportamento do indivíduo e que afeta o seu desempenho intelectual, produtivo e operacional.

2.2 A importância da motivação nas organizações

Nas organizações a importância da motivação está mais relacionada à sua sobrevivência. Para que uma empresa possa se perpetuar e manter-se com saúde empresarial, esta deve estar sempre alerta à situação da sua força de trabalho, como ela pensa, suas necessidades e perspectivas e como está o seu comportamento psicológico, pois na troca de objetivos pessoais e empresariais, empregado e empresa devem ser beneficiados.

Atualmente o tema da motivação tem recebido uma maior atenção por parte das organizações, diferentemente do passado, quando as empresas utilizavam métodos coercitivos para obterem uma maior produtividade dos colaboradores. Nesse contexto, Bergamini (1997), afirma que antes as empresas utilizavam como estratégia o controle sobre seus colaboradores sendo este o principal recurso para obter uma maior produtividade, no entanto ela afirma que este tipo de recurso não apresentava a eficácia esperada, pelo contrário, com o passar dos anos as pessoas tem demonstrado aversão a esses métodos.

O fato de procurar manter os colaboradores bem motivados influencia diretamente na forma de como os empregados irão atuar na execução dos seus trabalhos. Courtis (1991, p. 185), afirma que:

quando as pessoas estão mais bem motivadas e melhor instruídas elas desempenham melhor suas atividades, tornando portanto indispensável à identificação dos fatores que motivam os indivíduos e os benefícios que estes trazem para a qualidade dos serviços, pois com o advento da globalização na economia, onde as mudanças ocorrem freqüentemente e os novos métodos e processos surgem a todo instante, as ameaças são constantes, requer mais do que nunca uma administração voltada para equipes motivadas, que aumentem a qualidade dos produtos e serviços.

Para obterem êxito e prosperidade todas as organizações necessitam fazer planejamento. Segundo Lawler (2000 *apud* MACIEL; SÁ, 2007), a motivação é um

dos fatores de grande importância no planejamento estratégico da organização, por conta disso ele afirma que é preciso observar os tipos de arranjos organizacionais e as práticas que o gestor faz com a intenção de evitar o impacto sobre os comportamentos dos colaboradores e da organização. É necessário compreender a teoria da motivação para assim poder se pensar analiticamente no que diz respeito a todos os comportamentos que circulam o ambiente organizacional.

De acordo com Chiavenato (1999), uma das maiores dificuldades do administrador é motivar seus colaboradores, ou seja, torná-los decididos, confiantes e diretamente envolvidos com a realização dos objetivos propostos, bem como enegizá-los e estimulá-los o suficiente para que sejam bem sucedidos por meio do seu trabalho na organização.

No entanto é preciso esclarecer que motivar pessoas não é de responsabilidade da administração, até mesmo porque não há possibilidade de fazê-lo considerando que a motivação faz parte de um processo intrínseco, ou seja, que está dentro de cada pessoa. Bergamini (1997), afirma que não se pode motivar ninguém, que quando se assume a possibilidade de motivar as pessoas, na verdade está-se confundindo motivação com condicionamento, fator que a autora considera desinteressante para as organizações uma vez que, quando as forças condicionantes desaparecerem, sejam elas reforçadores positivos ou negativos, esses indivíduos param, necessitando de novos estímulos para que voltem a mover-se em qualquer sentido. O que pode ser feito é desenvolver dentro da organização um ambiente que seja motivador, onde todos possam buscar o necessário para obter sua satisfação.

De acordo com Pereira e Oliveira (2004), as várias correntes que cercam do comportamento do homem organizacional demonstram uma particular estratégia de comportamento individual e grupal, é o norteador da maneira de agir da empresa que defronta com os indivíduos que com ela colaboram e se comunicam. Schein (1982), explica que a excelência e a qualidade dos produtos e serviços estão diretamente relacionadas com a motivação dos indivíduos que compõe a organização, portanto se é tão fundamental prestar um serviço de qualidade e ter um excelente produto, e se para alcançar esse objetivo faz-se necessário ter pessoas motivadas é importante que gestor tenha um cuidado especial com esses fatores.

Deste modo, cabe ao gestor compreender os efeitos gerados pela motivação nos indivíduos, ou seja, compreender o que faz as pessoas agir ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível criar na organização uma cultura em que os objetivos organizacionais e os individuais estejam sempre nivelados promovendo assim um ambiente motivador.

2.3 Principais teorias da motivação

A análise e a compreensão da dinâmica comportamental nas organizações constituem um esforço complexo e resultados incertos, sendo assim, faz-se necessário um estudo acerca das principais teorias para que estas dificuldades sejam minimizadas. Segundo Silva (2004), as teorias da motivação servem para determinar as razões pelas quais os indivíduos adotam determinados comportamentos, e qual processo causa tal comportamento.

Tais teorias são divididas em duas características, sendo elas as Teorias de Conteúdo que é referente a “o que” motiva o comportamento das pessoas, e as Teorias de Processo que diz respeito sobre “como” o comportamento humano é motivado. Existem também teorias que ajudam no entendimento do comportamento do indivíduo e como ele é influenciado pelas consequências do ambiente, são chamadas as teorias de reforço. (SILVA, 2004).

As teorias de conteúdo são:

- Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow;
- Teoria do ERC, de Aldefer;
- Teoria dos dois fatores, de Herzberg;
- Teoria da realização (necessidades adquiridas), de McClenland.

E as teorias de processo:

- Teoria da expectativa, de Vroom;
- Teoria da equidade, de Stacy Adams;
- A principal teoria do reforço é a de Skinner.

Segue uma breve explanação de cada uma dessas teorias.

2.3.1 Teorias de conteúdo

2.3.1.1 Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow

Da Escola das Relações Humanas, a teoria de Maslow é a que mais se destaca, pois criou um modelo teórico que mais tem colaborado para identificação e classificação das categorias de nossas necessidades (CHIAVENATO, 1999). Segundo Rodrigues (2007), Maslow elaborou uma relação das necessidades humanas em um quadro teórico que abrangia sua teoria de motivação das pessoas tomando por base uma hierarquia das necessidades humanas. O autor afirma ainda, que Abraham Maslow organizou as necessidades humanas numa hierarquia de valor ou permanência, ou seja, a manifestação de uma necessidade geralmente é baseada na satisfação previa de outra, que seja mais importante ou de maior urgência. O homem é um animal que está sempre desejando algo, não existe necessidade humana que possa ser tratada como isolada, pois as necessidades estão relacionadas com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

Para Maslow as necessidades humanas estão organizadas em uma pirâmide de importância que influencia o comportamento humano. Na base da pirâmide as necessidades mais baixas e corriqueiras, chamadas de necessidades primárias que são: necessidades fisiológicas e de segurança; enquanto no topo da pirâmide estão as necessidades secundárias que são mais requintadas, sofisticadas e intelectualizadas: necessidades sociais, de estima e de auto-realização (CHIAVENATO, 1999).

O esquema na figura 1 mostra a classificação da hierarquia das necessidades em cinco necessidades fundamentais:

Figura 1 : Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Bergue (2010. p. 28)

São exemplos de necessidades “fisiológicas” a alimentação a habitação, o vestuário etc., ao passo que às necessidades de “segurança” podem ser descritas como as de transporte, de estabilidade, de segurança e integridade físicas e de planos de benefícios (saúde, alimentação etc.).No que tange às necessidades “sociais”, é importante atentarmos que esta diz respeito ao fato de o indivíduo ter de/ querer pertencer ao grupo formal ou informal, clube ou sociedade, por exemplo. As necessidades de “status” ou de auto-estima estão relacionadas com a possibilidade de ascensão na carreira e de ter visibilidade social. As necessidades de “auto-realização” estão bastante associadas à possibilidade de desenvolvimento pleno de competências ou potenciais das pessoas (BERGUE, 2010).

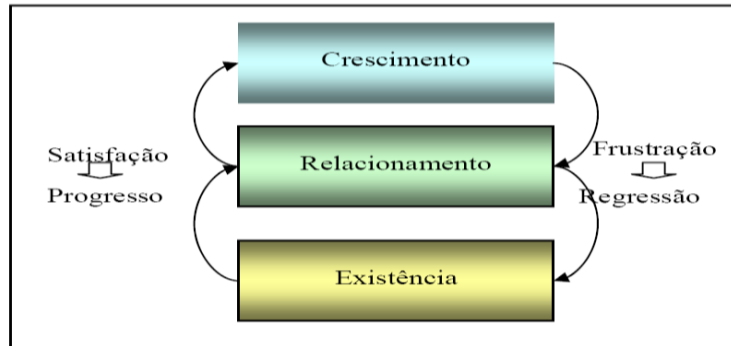
De acordo com Maslow (1978 *apud* CHIAVENATO, 1999), as necessidades que não foram satisfeitas são os principais motivadores do comportamento humano, havendo prioridade das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Portanto, se as necessidades fisiológicas não forem satisfeitas, um indivíduo não se estimularia pelas necessidades de estima. No entanto, quando estão satisfeitas as necessidades de um determinado nível, automaticamente surgirão as necessidades de nível superior no indivíduo, deixando as de nível inferior de serem motivadoras.

2.3.1.2 Teoria do ERC de Clayton Aldefer

Desenvolvida a partir da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, Clayton Aldefer acreditava ser possível medir a motivação seguindo uma hierarquia das necessidades, contudo sua teoria divergia em alguns pontos da Hierarquia das Necessidades. Segundo Silva (2004) a teoria do ERC é uma variação da teoria da

hierarquia das necessidades de Maslow e foi desenvolvida pelo psicólogo Clayton Aldefer em 1972 com somente três níveis de necessidades de motivação dos funcionários como é apresentado na figura 2.

Figura 2 – Esquema Representativo da Teoria do ERC



Fonte: Gouveia; Baptista (2007 P. 6)

Em sua teoria Aldefer percebia que os indivíduos sobem e descem dentro da hierarquia das necessidades e que existem apenas três fatores essenciais para a motivação, contudo Maslow percebia as pessoas subindo progressivamente dentro da hierarquia (GOUVEIA; BAPTISTA, 2007). O psicólogo, utilizava o princípio da frustração-regressão, no qual uma necessidade inferior pode ser reativada quando uma necessidade de nível mais elevado não pode ser satisfeita.

2.3.1.3 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Psicólogo, consultor e professor universitário, Frederick Herzberg, realizou uma pesquisa com duzentas pessoas, entre elas contadores e engenheiros de uma indústria em Pittsburgh em 1959. De acordo com Maciel; Sá (2007, p.69) “Herzberg era professor de Psicologia na *Western Reserve University, de Cleveland*, escreveu três livros sobre as atitudes no trabalho: *Job Attitudes*, *Motivation to Work* e *Work and Nature of Man*, os quais se configuram como uma trilogia”.

No seu trabalho Herzberg procurou identificar nos entrevistados que tipos de acontecimentos levavam estes a se sentirem mais ou menos felizes no seu ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2004), Herzberg propôs uma teoria chamada teoria dos fatores: os higiênicos e os motivacionais ou teoria da higiene-motivação.

Vroom (1964, *apud* Mascarenhas FILHO *et al.* 2008, p.3) afirma que “Herzberg destaca em sua obra por ser defensor da motivação intrínseca, e denota em seu trabalho as limitações sobre as recompensas e castigos que são externos”

Tendo sido elaborada baseando-se em pesquisas feitas para estudar a relação entre a produtividade e a moral, Herzberg questionava os aspectos agradáveis e desagradáveis de seu trabalho, então ele chegou à conclusão de que os aspectos satisfatórios se relacionavam mais ao conteúdo do trabalho (sendo denominados fatores intrínsecos ou de motivação), enquanto os aspectos insatisfatórios se caracterizavam pelas condições dentro das quais o trabalho era executado (sendo os chamados fatores extrínsecos ou higiênicos). (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Pontes (1972), os fatores motivadores estão em seu íntimo ligados ao cargo em que o funcionário ocupa, estando relacionado ao reconhecimento e valorização, responsabilidade e realização que pode levar ou não a uma situação de satisfação.

Portanto avaliando o exposto, percebe-se que os fatores higiênicos estão relacionados com os benefícios oferecidos pela empresa, como por exemplo: a forma de relacionamento com as chefias e superiores, o ambiente de trabalho, benefícios sociais, salários e outros. Estes são pontos que levam os funcionários a insatisfação caso esteja apropriados.

2.3.4. Teoria da realização ou teoria das necessidades adquiridas de McClelland

A necessidade da realização não está inserida nos desejos de todas as pessoas, David C. McClelland estudou por mais de vinte anos o assunto e propôs a teoria da realização. Silva (2004), afirma que McClelland acreditava que existia certas necessidades que surgem com o convívio social através da interação do indivíduo com o ambiente. Ele classificou as necessidades em três categorias:

- Necessidade de Realização – Que seria a necessidade de desafio para a realização pessoal e para o sucesso em situações competitivas.
- Necessidade de filiação – Necessidade social de companheirismo e apoio, para desenvolver relacionamentos significativos com as pessoas.

- Necessidades de poder – É uma necessidade de dominar, influenciar ou controlar as pessoas (SILVA, 2004).

No decorrer da vida, as pessoas vão conhecendo as necessidades através do convívio social, e assim passam a perceber mais a importância destas: “existem necessidades aprendidas e socialmente adquiridas com a interação do ambiente” (GOUVEIA e BAPTISTA, 2007 p. 7).

Gouveia e Baptista (2007), afirmam que todas as pessoas possuem estas necessidades, no entanto existe uma que é mais predominante e que caracteriza o indivíduo.

A relevância das teorias de conteúdo está na contribuição que elas podem oferecer principalmente aos gestores de Recursos Humanos, pois estas podem servir de subsídios para a criação benefícios que muito contribuem para a motivação dos colaboradores de uma organização.

2.3.2 Teorias de processo

2.3.2.1 Teoria da Expectação de Victor H. Vroom

De uma forma genérica, a teoria da Expectação baseia-se numa visão econômica dos indivíduos, pois a teoria vê que a partir do trabalho realizado as pessoas tem suas próprias necessidades e expectativas do que desejam, no caso as recompensas.

Segundo Chiavenato (1995 *apud* TADIN *et al.*, 2005), Victor H. Vroom desenvolveu uma teoria da motivação que reconhece a evidência de que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas, enfatizando assim as diferenças individuais. De acordo com Vroom, existe em cada indivíduo três fatores que determinam a motivação para produzir. (CHIAVENATO, 2008, p. 76):

- A Valência – Os objetivos pessoais, ou seja, a força de vontade e o anseio de atingir objetivos;
- A Expectativa – O alcance dos objetivos de um indivíduo e a relação que este percebe com a produtividade;
- A instrumentabilidade – A capacidade que o indivíduo possui de influenciar seu próprio nível de produção, à medida que acredita que pode influenciá-lo.

Contudo, “o esforço despendido somente acontecerá, se a pessoa acreditar ou sentir confiança que tal esforço a levará a algum nível de desempenho” (SILVA, 2004, p. 241).

2.3.2.2 Teoria da eqüidade de Stacy Adams

A teoria da eqüidade é baseada no fenômeno da comparação social aplicada no local de trabalho, que quando alguém avalia a justiça do resultado do seu trabalho em relação ao resultado dos trabalhos dos outros, e qualquer iniquidade (desequilíbrio) é reconhecida, então ocorre o estado mental de motivação. Silva (2004), afirma que isto ocorre toda vez que um indivíduo crer que as recompensas recebidas pela contribuição do seu trabalho são inferiores as recompensas recebidas pelos esforços dos outros. Em síntese, a teoria da eqüidade, concentra-se no sentimento da pessoa de quão justamente ele tem sido tratado em comparação com o tratamento recebido pelos outros.

As Teorias de processo, estão mais relacionadas com o ambiente de trabalho, e como a motivação afeta este. Estes estudos são de grande importância, pois podem possibilitar aos gestores das organizações a entenderem como funciona o comportamento humano, e quais as causas de satisfação ou insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Na UFPI - CSHNB o estudo das teorias de conteúdo tem uma relevância ainda maior, uma vez que, em se tratando de uma entidade pública que produz serviços a comunidade picoense, o comportamento dos docentes no seu ambiente de trabalho pode dizer muito a respeito de seu desempenho e qualidade na prestação dos serviços.

2.3.2.3 Teoria do Reforço de Skinner

O psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner que é considerado como sendo um dos pais da psicologia comportamental, desenvolveu uma teoria chamada Teoria do Reforço, no qual ele afirma que as ações com conseqüências positivas sobre o homem que as prática tendem a se repetirem no futuro, contudo quando o comportamento que é punido esta tende a ser eliminada. As conseqüências são

positivas sempre que os indivíduos sentem prazer com seu próprio resultado. FERRARI (2011).

Segundo Silva (2004), a principal idéia dessa teoria é de que o reforço condiciona o comportamento, e que este é determinado pelas experiências positivas ou negativas, devendo o gestor estimular os comportamentos desejáveis e procurar desencorajar comportamentos não agradáveis. Skinner afirma que, o reforço positivo se dá de muitas formas tais como: premiações, promoções e até através de um simples elogio a um trabalho realizado. Todos estes esforços são motivadores que incentivam o alto desempenho do indivíduo conforme Skinner.

A Teoria do Reforço diz também que é possível evitar que o indivíduo se comporte de forma desagradável, coagido-o com 'ameaças' conforme afirma Silva (2004 p. 249) no qual ele diz: "o reforço negativo condiciona o funcionário para que ele não se comporte de maneira desagradável, atuando com repressões chegando até mesmo a demissões".

Portanto diante do exposto a cerca da teoria do reforço, é possível perceber que existem estratégias que as organizações podem adotar para evitar certas atitudes indesejáveis dos colaboradores, contudo em se tratando de uma instituição pública essas estratégias necessitam de uma adequação tendo em vista que este tipo de entidade segue um estatuto que proíbe algumas atitudes do gestor.

2.4 Comportamento organizacional

De maneira sucinta, o comportamento organizacional pode ser compreendido como um campo amplo de pesquisa que tem por objetivo prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações. O comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento humano dentro das organizações, e tem como propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS, 2005).

Bergue (2010) efetuou um estudo onde foi focado o comportamento de membros de uma organização, o comportamento das pessoas como indivíduos e também foi feita uma análise do comportamento das unidades sociais, sendo estas como grupos e organizações.

Nesse contexto Bergue (2010, p. 14), destacou três níveis de análise do comportamento organizacional que interagem entre si:

- O comportamento micro foi desenvolvido a partir de várias subáreas da psicologia, por exemplo, clínica experimental industrial.
- O estudo do comportamento “meso-organizacional” foi desenvolvido a partir de áreas de comunicação, de psicologia social e de sociologia internacionalista..
- Comportamento “macro-organizacional, ampliado a partir da sociologia, economia, antropologia e ciência política. BERGUE (2010,p14).

Através da análise desses três níveis percebe-se a possibilidade avaliar o comportamento dos colaboradores e assim obter um feedback de seu desempenho, pode-se ainda através desta análise desenvolver uma política motivacional que melhor se adéqüe a organização.

Contudo, de acordo com Bergue (2010), a abordagem do comportamento humano sob a perspectiva dos aspectos formais e informais delineadores de uma organização pública exige que seja considerada, inicialmente, a localização e a natureza íntima das relações entre os indivíduos (agentes públicos) e a instituição. É nessa relação entre os colaboradores (agentes públicos) e a organização (agentes de interação) que se destaca o fenômeno da motivação. O autor ainda afirma que para tal, deve-se atentar para as especificidades da Administração Pública e seus traços constitutivos históricos, percebendo a forte influência deles no comportamento dos servidores públicos. Esse fato, por si só, nos remete a compreensão da expressão humanaa uma posição de destaque na administração das organizações públicas.

Nesse contexto, é possível considerar os agentes públicos como recursos, pois é através destes que o Estado produz os bens e realiza os serviços. Mesmo com o surgimento de tantas pesquisas acerca do comportamento organizacional, percebe-se ainda que, estudar o comportamento humano é uma tarefa complexa, pois existe uma dificuldade em identificar um padrão específico da forma de como as pessoas se comportam e porque o fazem, visto que algumas dão o máximo de si e outras parecem está descomprometidas com os interesses da organização. Bowditch; Buono (1997), ressalta que uma das maiores dificuldades no estudo do comportamento organizacional é o fato de saber por que as pessoas se comportam da maneira que o fazem em seu ambiente de trabalho.

Contudo apesar da complexidade do estudo do comportamento humano, é de fundamental importância que a organização observe em seu ambiente como anda o comportamento dos indivíduos que dela fazem parte, visto que este influencia na produtividade das pessoas, que são o principal recurso para a produção de produtos e serviços das instituições.

2.5 Motivação para o trabalho

Com o exposto de várias teorias acerca da motivação fica evidente o quão é importante na vida das pessoas manter um bom nível motivacional, deste modo, se este fenômeno tem tanta relevância no dia-a-dia dos indivíduos torna-se necessário que esta seja observada no ambiente organizacional, visando um melhor desempenho, maior produtividade e até mesmo uma qualidade no viver dos colaboradores.

Segundo Paschoale e Tamayo (2003 p. 33) “O estudo da motivação no trabalho recebe interesse considerável na literatura internacional devido, provavelmente, à sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional”.

Os cientistas consideram que a motivação mantém relação direta com o comportamento e com o desempenho, sendo que o comportamento é provocado e guiado por metas da pessoa, que realiza um esforço para alcançar determinado objetivo (PASCHOAL E TAMAYO, 2003).

No trabalho o problema da motivação está relacionado aos interesses da organização com os objetivos dos colaboradores. Segundo Sayles; Stratuss (2000), quando os indivíduos estão com o moral baixo e com pouca motivação este tende a levar a uma ineficiência e pouca produtividade criando uma situação crítica, que é prejudicial tanto ao indivíduo quanto à organização que o contrata.

Contudo o que se percebe é que mais do que os indivíduos as organizações são prejudicadas pela falta de motivação, pois têm objetivos quantitativos e qualitativos a serem atingidos que podem ser afetados pela falta de motivação de seus empregados. Gaster (2000 *apud* PIRES; MACEDO, 2006), ressalta a pouca qualidade dos serviços públicos gera e perpetua uma baixa expectativa em relação ao que pode ser oferecido, tanto por consumidores quanto por prestadores de

serviços, subsidiando assim para gerar um ciclo vicioso de insatisfação e frustração de gestores e usuários.

Pires e Macêdo (2006), notaram que as organizações públicas são sistemas complexos por conta do alto índice de burocracia que existe no seu funcionamento, isto é, o tipo de regra desenvolvida na burocracia estatal geralmente é aplicado a qualquer instituição pública. Dessa forma, as condições e a organização do trabalho tem por fim a uniformizar-se no setor público, ou seja, os colaboradores das organizações públicas tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho, proporcionadas pela burocracia estatal, uma vez que os seus gestores são responsáveis perante uma autoridade externa à organização pública, criando, proporcionando assim, uma à centralização das decisões.

O conhecimento das forças motivacionais possibilita aos administradores a compreenderem as atitudes e expectativas de cada colaborador no trabalho, podendo então lidar com o funcionário de maneira particular. Davis; Newstrom (1992) explica que sendo a satisfação no trabalho um fator decisivo dentro do assunto comportamento organizacional, faz-se necessário, portanto, ser entendido, analisado e trabalhado de maneira a evitar os problemas potenciais da insatisfação que podem vir a prejudicar a vida das instituições. Nesse contexto é fundamental importância que as organizações valorizem, eficientemente, os seus trabalhadores, se estas quiserem manter-se um lugar de destaque no mercado altamente competitivo e dinâmico de hoje.

2.6 Avaliação do desempenho

A qualidade de produtos e serviços é reconhecida cada vez mais como fundamental para o desenvolvimento, tanto do indivíduo quanto da instituição, e através da análise de várias teorias no que diz respeito a motivação foi possível evidenciar a relevância deste fator para uma organização manter a devida qualidade dos produtos e serviços. Segundo Strauss (2007), na área da educação a qualidade dos professores está intimamente relacionada a qualidade de ensino.

O processo de avaliação desempenho é analisado partindo-se de uma discussão de seu significado, assim como Também são discutidos os conflitos causados pela avaliação e obstáculos à eficiência do processo.

E qual a necessidade de se avaliar? Segundo Peter Drucker (1999 *apud* REIFSCHNEIDER, 2008), toda instituição passa pela constante tentativa de permanecer em uma mediocridade segura; no entanto a primeira exigência para a saúde organizacional é a procura por alto desempenho. O autor afirma que Drucker sinaliza também para o risco de se confundir insucesso com baixo desempenho; pois o trabalhador medíocre é aquele que não se arrisca, se limitando ao desempenho seguro e conformista, com isso Drucker afirma que o desempenho é um balanço das vitórias e derrotas.

Nesse contexto, é que Rogers; Badham (1994), confirma a necessidade da avaliação, onde uma das principais funções é demonstrar a qualidade e assim possibilitar a melhoria dessa qualidade. Segundo o esse autor o processo de avaliação deve ser conduzido através de uma coleta de dados, orientada por critérios que são pré-estabelecidos e que também são conhecidos pelos seus participantes, que permitiram a formação de informações de valor baseado em evidências.

Contudo de acordo com Reifschneider (2008) é que, ao contrário de uma avaliação desempenho, é feito apenas um julgamento de valor sem uma base concreta, sem definição de critérios e que só é comunicado *post factum* aos colaboradores, e é essa atitude dos gestores despreparados sem o devido entendimento do processo que leva os funcionários a uma desmotivação.

2.7 Gestão pública

As instituições públicas têm como principal objetivo a prestação de serviços para a sociedade. De forma geral a “instituições públicas como qualquer organização recebem recursos, processa-os e gere produtos sob a forma de bens e serviços públicos postos a disposição da coletividade” (BERGUE 2010, p. 15) Segundo Pires e Macêdo (2006) as instituições públicas mantêm as mesmas particularidades básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas peculiaridades como, por exemplo, apego às regras e rotinas, a excessiva valorização da hierarquia, paternalismo nas relações, afincamento ao poder, entre outras. Tais divergências são necessárias na definição dos processos internos, na relação

com inovações e mudança, na construção dos valores e culturas organizacionais e políticas de recursos humanos.

Carbone (2000) *apud* Pires e Macêdo (2006, p. 96), cita seis características nas organizações públicas que dificultam o processo de mudança, sendo elas:

- Burocratismo — controle exagerado de procedimentos, criando uma administração engessada;
- Autoritarismo/centralização — verticalização exagerada da estrutura hierárquica;
- Aversão aos empreendedores — ausência de um comportamento empreendedor que modifique e se oponha a forma de produção atual;
- Aternalismo — alto controle da movimentação de colaboradores e da distribuição de trabalho, cargos e comissões;
- Levar vantagem — promoção constante da punição dos indivíduos injustos, para obter vantagens dos negócios do Estado;
- Reformismo — corporativismo como barreiras à mudança e sistema de proteção à tecnocracia.

Pereira (1996) atribui alguns problemas de ajustes em relação aos funcionários permanentes, pois no Brasil há extensão da estabilidade aos servidores públicos, onde esta deveria ser limitada às carreiras onde é exercido o controle de Estado, e o entendimento da estabilidade de maneira que a ineficiência, a desmotivação e a indisposição para o exercício de suas atividades não podem ser punidas com demissão, implicam num aumento forte da pouca eficiência do trabalhador público.

Segundo Bergue (2010), a burocracia é, sem dúvida, um tema relevante no esforço de reflexão dos gestores. Identificar os pressupostos em que está assentada a dinâmica da organização pública contemporânea é a base para o entendimento e o gerenciamento do comportamento humano nesse ambiente particular. A organização burocrática se destaca pela formalidade, pela padronização de procedimentos, pela divisão das atividades, pela hierarquia, entre outras características que são bastante caras à Administração Pública. Esses aspectos, por conseguinte, influenciam as pessoas e seu comportamento organizacional. Todavia, Bergue (2010) explica que não se pode desconsiderar a existência de novas feições para as relações de poder nas organizações, sejam elas manifestas em sua expressão formal e aparente, sejam implícitas e inerentes a dimensão informal da estrutura organizacional.

3. METODOLOGIA

3.1 Conceitos

Por se tratar da descrição detalhada do método adotado para a elaboração do projeto de pesquisa, a metodologia constitui-se numa parte importante do trabalho científico que torna o trabalho válido tanto para o meio acadêmico quanto para o profissional. Para Silva e Meneses (2001), A metodologia tem como função mostrar como andar no “caminho das pedras” da pesquisa, ajudá-lo a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo. Portanto os meios metodológicos utilizados pelo pesquisador podem facilitar ou dificultar o projeto de pesquisa dependendo da estratégia utilizada pelo mesmo.

A metodologia é o caminho do pensamento e a prática da realidade, e a pesquisa é a atividade básica da ciência na sua indicação e construção da realidade, (MINAYO, 2000).

Para se poder analisar um trabalho científico se faz necessário avaliar dois quesitos básicos da pesquisa: a qualidade política e a qualidade formal. De acordo com Demo (1995 *apud* Silva; Meneses, 2001, p. 16):

O trabalho científico propriamente dito é avaliado pela sua qualidade política e pela sua qualidade formal: Qualidade política refere-se fundamentalmente aos conteúdos, aos fins e à substância do trabalho científico. Qualidade formal diz respeito aos meios e formas usadas na produção do trabalho. Refere-se também ao domínio de técnicas de coleta e interpretação de dados, manipulação de fontes de informação, conhecimento demonstrado na apresentação do referencial teórico e apresentação escrita ou oral em conformidade com os ritos acadêmicos.

Destarte, é possível se perceber o quão é importante numa pesquisa o uso da metodologia e a escolha adequada desta para a realização do trabalho, pois isto refletirá na avaliação do mesmo, tornado-o um estudo válido e de grande renome.

3.2 Caracterização da pesquisa

Considerando as várias classificações e definições existentes de diferentes tipos de pesquisas, o presente estudo pode ser considerado exploratório e descritivo, além de ser também um estudo de caso. Essa classificação foi realizada de acordo com Gil (2002), pois o mesmo propõe dois critérios de classificação das pesquisas: a primeira baseia-se nos objetivos e a segunda baseia-se nos procedimentos técnicos a serem utilizados. Vergara (2007), faz uma proposta semelhante para a classificação da pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Considerando a taxonomia de Vergara (2007) a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins como descritiva, pois objetiva descrever as características de determinado fenômeno ou população além de correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem, no entanto, manipulá-los e implica na observação, registro e análise do objeto que está sendo estudado.

Quanto aos meios a pesquisa é exploratória por ser desenvolvida com pouco conhecimento a respeito do assunto ou aspecto dele, uma vez que este pressupõe uma fase do trabalho de campo buscando respostas para a situação problema do assunto abordado (DIAS; MARION; TRALDI, 2002).

Com relação à forma de abordagem a pesquisa pode ser considerada como sendo quantitativa, pois os resultados obtidos foram explanados em valores numéricos que segundo Rodrigues (2007, p.9) é uma característica deste tipo de pesquisa quando o mesmo afirma que a pesquisa pode ser caracterizada por quantitativa quando os resultados são traduzidos em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas, utilizando-se técnicas estatísticas.

A pesquisa também é considerada qualitativa, visto que descreve fatos da universidade federal que não puderam ser quantificados, além do mais alguns dados obtidos foram analisados indutivamente e a interpretação de alguns fenômenos e a atribuição de significados são básicos em um processo de pesquisa qualitativa. Segundo Silva e Meneses (2001 p. 20) esse tipo de pesquisa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

3.3 População e amostra

Segundo Lakatos e Marconi, (1992) o universo ou população é o conjunto de seres animados ou não que possuem pelo menos uma característica comum, neste caso a pesquisa será realizada com docentes das universidades Federal da cidade de Picos – PI.

De que de acordo com o departamento de Recursos Humanos da UFPI - CSHNB de Picos no momento da realização do presente estudo existiam cento e cinco professores atuando em efetivo trabalho.

Deste modo, a amostra da pesquisa foi representada por uma parcela do conjunto desses 105 docentes da UFPI - CSHNB, que foi obtida através de um cálculo matemático sugerido por Barbetta (2002).

Figura 3 – Fórmula para cálculo da amostra

| | |
|--|-----------------------------|
| • N = Tamanho da população | |
| • E_0 = erro amostral tolerável | |
| • n_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra | $n_0 = \frac{1}{E_0^2}$ |
| • n = tamanho da amostra | $n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$ |

FONTE: Barbetta (2002, p. 28)

Através da realização do referido cálculo citado e considerando um erro amostral de 10% foi obtido um resultado de 51, que representa justamente a quantidade de professores que responderam os questionários

3.4 Dados e instrumentos de coleta

Para o instrumento de coleta de dados foia plicado um questionário com perguntas abertas (subjetivas) e fechadas (objetivas) utilizando a escala *Likert* com cinco níveis de concordância, o qual foi elaborado com base na literatura abordada no presente trabalho. Esta pesquisa foi contemplada com 24 variáveis objetivas e três subjetivas, onde foi realizado pelo pesquisador análise direta por meio das ferramentas disponíveis, e adequadas.

3.5 Estratégia de tratamento de dados

A pesquisa com os docentes foi realizada entre os dias 01 a 10 do mês de junho do ano de 2011 e a escolha dos mesmos para responder os questionários foi aleatória, feita conforme surgia oportunidade de abordá-los.

De acordo com Baker (1998 *apud* Brandalise, 2005), as escalas de *Likert*, ou escalas somadas, requerem que os pesquisados explanem seu grau de concordância ou discordância com afirmações relativas à atitude que está sendo medida. Neste caso são atribuídos valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado acerca do que foi declarado. As declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos.

Com a obtenção dos resultados da pesquisa, foi utilizado o Microsoft Excel na confecção dos gráficos, as análises foram realizadas com base no que foi respondido pelos professores. Após a conclusão desta etapa ouve a descrição da análise dos resultados.

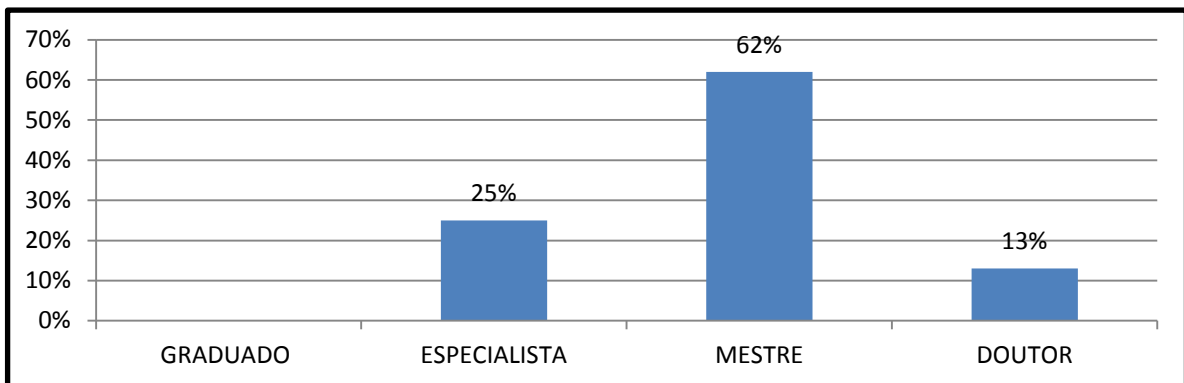
4 ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo irá expor o detalhamento dos dados coletados com intuito de analisar o nível motivacional dos professores da UFPI - CSHNB, bem como sua satisfação em fazer parte da instituição e desenvolver suas atividades.

Os elementos que serviram de base para a análise foram extraídos por meio de questionários aplicados junto aos professores dos diversos cursos oferecidos pela Universidade Federal do Piauí Campus Senador Helvídio Nunes de Barros a fim de avaliar o nível de motivação dos mesmos e identificar a influência desse fator no desempenho das atividades docentes.

A UFPI - CSHNB atualmente conta com uma equipe de cerca de 105 professores, entre homens e mulheres com idades diversas, os quais, na sua grande maioria são naturais de outros estados (Ceará, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Goiás, São Paulo, Pará, Minas Gerais, Paraíba) e com diversos níveis de graduação, que vão desde Especialistas a Doutores, conforme gráfico 1.

Gráfico 1: Titulação dos Docentes da UFPI - CSHNB



Fonte: Dados da Pesquisa, junho de 2011.

Dessa forma, o tópico que segue foi elaborado com vistas a responder todos os objetivos traçados na parte introdutória dessa pesquisa.

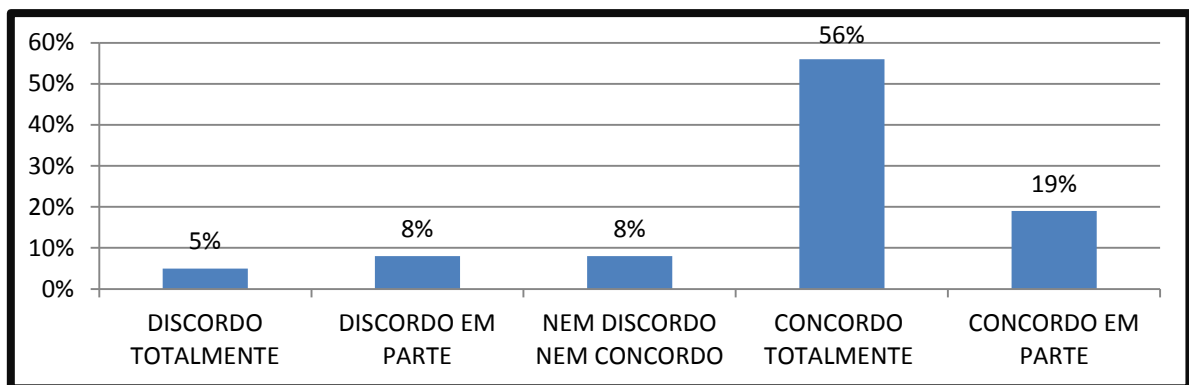
4.1 Nível de motivação dos professores da UFPI - CSHNB

Os questionários aplicados aos professores da UFPI - CSHNB foram elaborados numa escala de concordância que vai de 1 a 5, sendo: 1 discordo

totalmente; 2 discordo em parte; 3 nem discordo nem concordo, 4 concordo em parte, e 5 concordo totalmente conforme o apêndice.

De acordo com as informações obtidas, no que diz respeito à motivação dos professores em trabalhar na UFPI - CSHNB, conforme demonstra o gráfico 2, os docentes da UFPI - CSHNB estão se sentindo motivados para realizar seus trabalhos, tendo em vista que maioria (75%) concordou com as afirmativas propostas, e apenas 13% discordaram, demonstrando assim que o trabalho na Universidade gera satisfação e isso cria uma motivação, tornando-se um fator favorável para instituição pois segundo Maximiano (2000 *apud* Miranda, 2009) , a motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Portanto motivação pode ser definida como um motivo que leva a ação é tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento. Desta forma, a motivação pode surgir como uma força que predispõe um indivíduo a agir de certa maneira, tendo em vista a consecução de determinado objetivo.

Gráfico 2: Motivação para trabalhar na UFPI - CSHNB

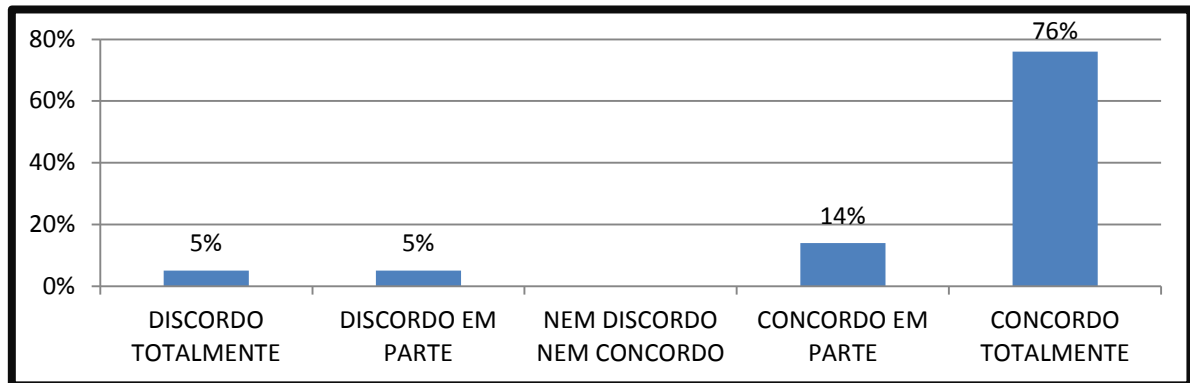


Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Pereira e Oliveira (2004), afirmam que a excelência da qualidade e produtos e serviços das organizações têm uma relação direta com a motivação das pessoas. Nesse contexto, a questão 2 afirmava que a qualidade do trabalho aumenta quando se está motivado. Assim observa-se, conforme dados expostos no gráfico 3, que na UFPI - CSHNB a motivação tem uma relação direta na qualidade do serviço docente pois 97% confirmaram a influencia da motivação na qualidade do seus trabalhos e apenas 3% discordaram da afirmação. Nesse sentido, Berda Junior e Oliveira

(2004),ratificam a questão dizendo que o ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha.

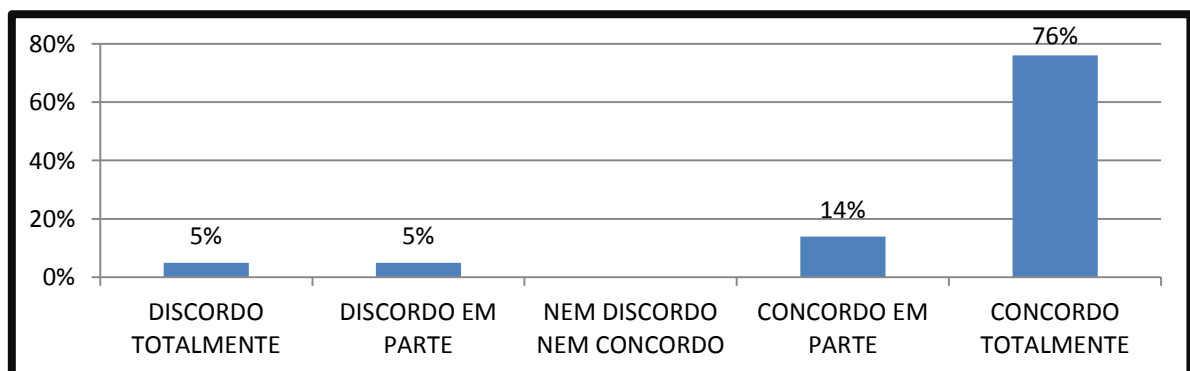
Gráfico 3: Motivação aumenta a qualidade do trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Chiavenato (2004), explica que a motivação em seu íntimo se relaciona com o desempenho e com o comportamento das pessoas estando envolvida com metas e objetivos. Baseado nessa afirmação os professores foram questionados sobre o desempenho de suas funções docentes quando estão motivados. Conforme o gráfico 4, percebe-se que os o professores têm notado os efeitos positivos da motivação pois a maioria (90%) deles concordam com as afirmativas propostas, e apenas 10% discordaram desta. Essas informações evidenciam a necessidade da UFPI - CSHNB em considerar os fatores moivacionais e utilizá-los a seu favor promovendo um ambiente motivador, a fim de que seus docentes consigam melhorar no desempenho das funções, e conseqüentemnte repassar a sociedade picoense uma melhor qualidade no ensino.

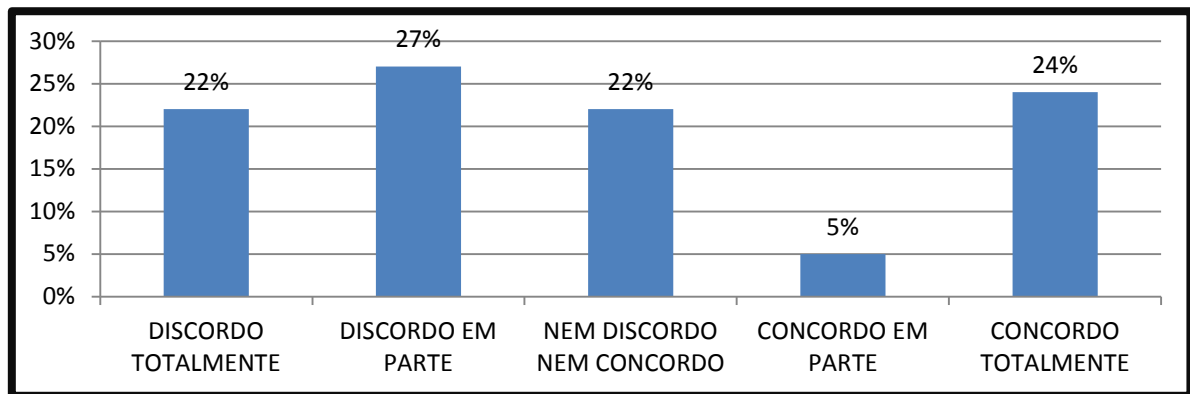
Gráfico 4: Motivação melhora o desempenho das funções docentes.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Bergamini (1997), afirma que não se pode motivar ninguém, porém a organização pode desenvolver um ambiente que seja motivador, onde todos possam buscar o necessário para obter sua satisfação. Partindo desse princípio os professores foram questionados acerca do interesse da UFPI - CSHNB em promover um ambiente motivador a fim de manter o desempenho dos mesmos. Baseando-se na análise do gráfico 5 foi possível observar que a universidade precisa aperfeiçoar seu ambiente para que este torne-se mais motivador pois 49% dos professores discordam da afirmativa contra apenas 29% que acredita que a universidade faz o necessário para manter seus docentes motivados.

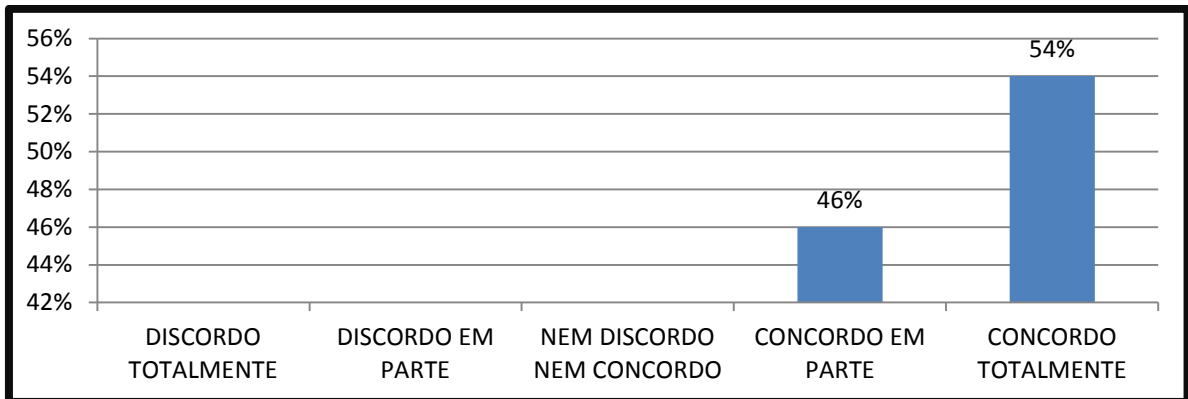
Gráfico 5: A UFPI - CSHNB faz o necessário para manter seus professores motivados.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Rogers e Badham (1994), afirma uma das principais funções da avaliação desempenho é demonstrar a qualidade e assim possibilitar sua melhoria. Partindo dessa teoria os professores foram indagados acerca de sua avaliação, e conforme demonstra o gráfico 6, pode-se afirmar que os professores da UFPI - CSHNB se sentem eficientes na realização de seus trabalhos tendo em vista que ninguém discordou da afirmativa. Tal fator contribui e muito para a qualidade do ensino superior da universidade pois Segundo Strauss (2007), na área da educação o desempenho dos professores está intimamente relacionado à qualidade de ensino.

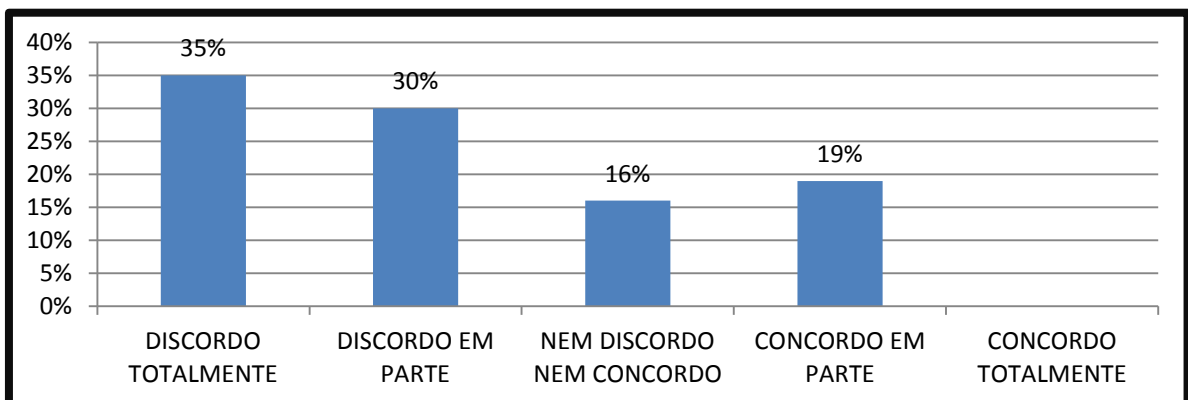
Gráfico 6: Avaliado como bom o desempenho docente da UFPI - CSHNB.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Segundo Maciel (2007 p. 68), “para manter as pessoas motivadas é necessário ter muita sensibilidade para detectar suas diferentes necessidades”. Partindo dessa afirmação, os professores foram questionados quanto à preocupação por parte da UFPI - CSHNB em procurar conhecer as necessidades dos professores, e de acordo com o gráfico 7, percebe-se que a universidade não procura considerar a opinião dos seus colaboradores a respeito do ambiente organizacional, pois 65% discordaram da afirmativa contra apenas 19% que concordavam em parte, tal fator pode contribuir negativamente para a motivação. A preocupação ou o interesse dos gestores pelos seus subordinados em relação às suas expectativas e necessidades pessoais, é considerado por Davis e Newstrom (1992 *apud* Baggio; Lima; kovalski, 2006) como fator de satisfação e pode fortalecer a relação empresa-colaborador.

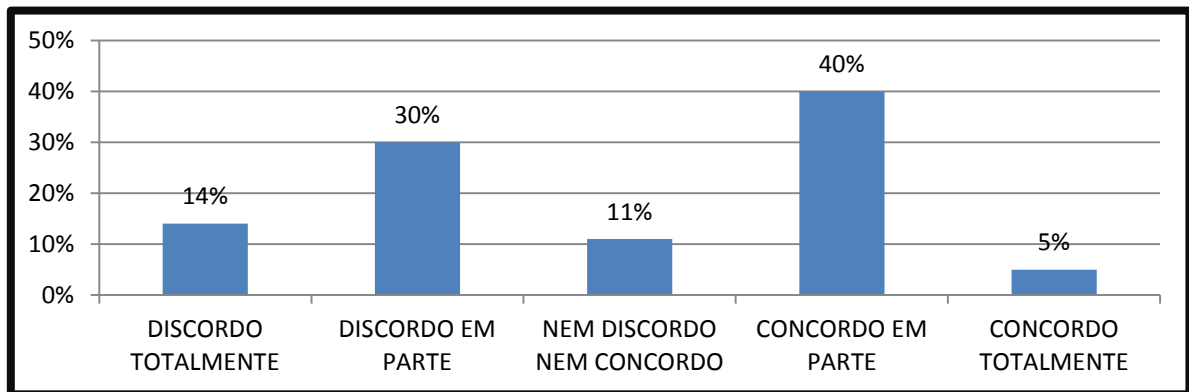
Gráfico 7: A UFPI - CSHNB procura conhecer as necessidades dos professores.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

A satisfação do funcionário também pode ser atingida por meio do fator salarial, contudo, é necessário que os colaboradores identifiquem uma equidade interna e externa, ou seja, os colaboradores costumam avaliar o nível geral de salário pago, comparando-o internamente com seus pares e externamente com o mercado de trabalho (BAGGIO; LIMA; KOVALESKI, 2006). Nesse sentido, observou-se, praticamente uma igualdade entre os percentuais de respostas positivas (45%) e as negativas (44%), o que demonstra que não há um consenso geral de opiniões referente a esse quesito conforme gráfico 8.

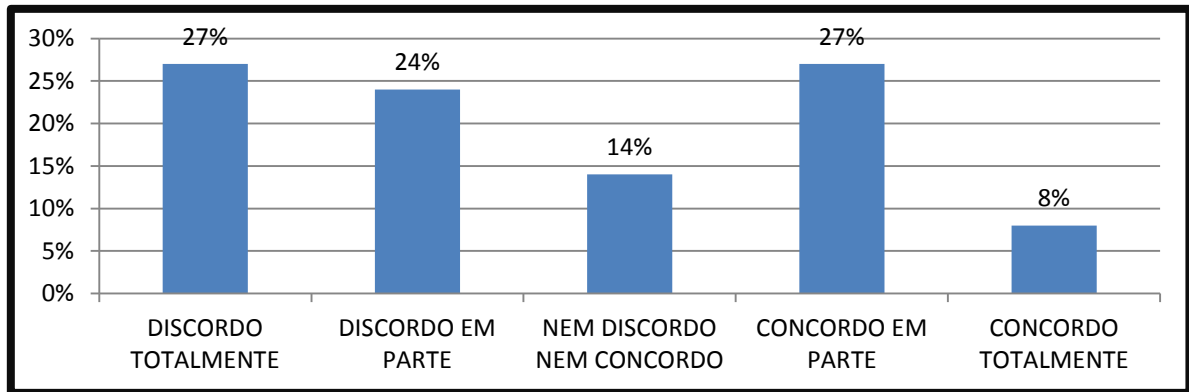
Gráfico 8: Remuneração oferecida pela UFPI - CSHNB atende às necessidades.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Ainda sobre a remuneração recebida pelos professores da UFPI - CSHNB, se esta é condizente com a jornada de trabalho. Com base no gráfico 9 percebe-se que os professores são submetidos a uma longa jornada de trabalho, para a qual, a maioria deles (51%) consideram que não estão sendo remunerados devidamente, contra 35% que concordam com a afirmativa. Tal fator pode ter resultado negativo no trabalho docente causando insatisfação e conseqüentemente um menor rendimento e perda da qualidade no exercício das atividades.

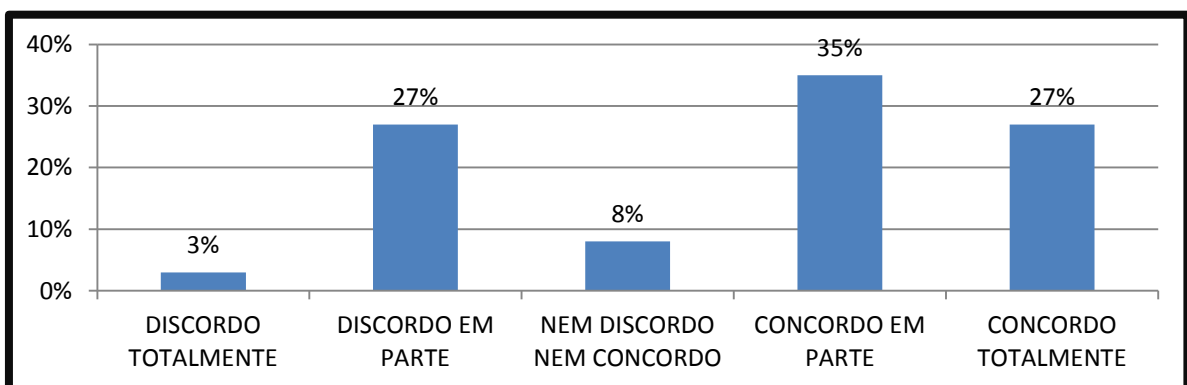
Gráfico 9: Remuneração na UFPI - CSHNB e a jornada de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Quanto aos benefícios oferecidos pela instituição e sua harmonia com as necessidades dos professores, percebe-se que a UFPI - CSHNB considera esse fator importante para motivar seus professores, pois de acordo com o gráfico 10 a grande maioria (62%) dos professores, afirmam receber incentivos suficientes, que suprem suas necessidades contra 30% que discordam da afirmativa, esse fator contribui para motivação conforme explica Baggio et al (2006) os incentivos financeiros podem funcionar muito bem para alguns funcionários, especialmente quando está atrelado ao desempenho individual para o aumento motivacional dos mesmos.

Gráfico 10: Benefícios são condizentes com as necessidades dos professores.

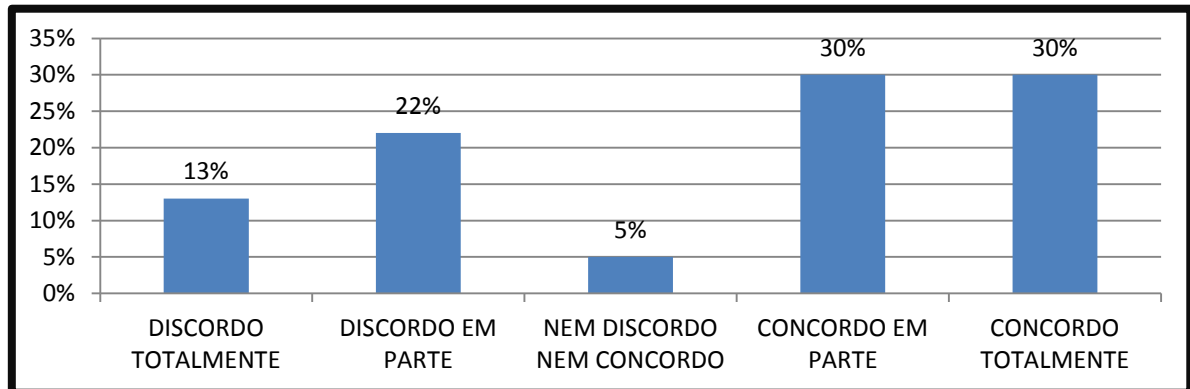


Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

No que diz respeito ao tratamento com estima pelos demais colegas, percebe-se que na UFPI - CSHNB 60% destes concordam com a afirmativa contra 35% que discorda conforme gráfico 11. Tal fator tem influencia na motivação dos

indivíduos, pois de acordo com Bergue (2010) as necessidades de “status” ou de auto-estima estão relacionadas com a possibilidade de ascensão na carreira e de ter visibilidade social.

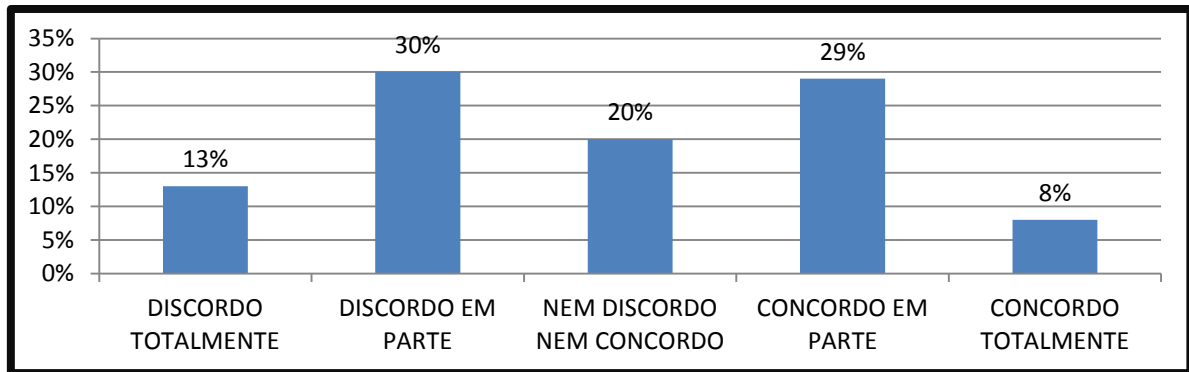
Gráfico 11: Tratamento respeitoso entre os professores da UFPI - CSHNB.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

A boa comunicação também exerce relevante contribuição na satisfação dos colaboradores. Isso pode ocorrer em relação à clareza da função e das atribuições ou, em relação ao *feedback* que o funcionário recebe acerca do seu próprio desempenho. Nesse contexto, foi indagado se a comunicação entre os professores da UFPI - CSHNB é satisfatória. O gráfico 12 revelou que esta tem sido ineficiente e que a aproximação entre a maioria desses professores não tem contribuído para um clima harmonioso que promova a motivação no ambiente da instituição, tendo em vista que a maioria (43%) dos professores não a tem notado eficiente, contra 37% que a acha eficiente. A oportunidade de poder contribuir com as decisões da empresa, através de sua experiência e conhecimentos, também influencia na satisfação dos funcionários (BAGGIO; LIMA; KOVALESKI, 2006).

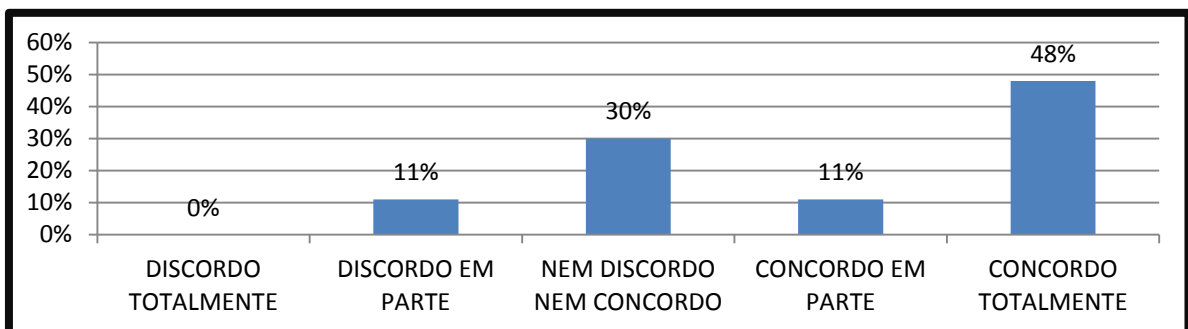
Gráfico 12: Comunicação boa entre os professores da UFPI - CSHNB.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Já sobre a relação entre os professores e seus coordenadores, de acordo com o gráfico 13, pode-se perceber que a maioria (59%) concorda que vivenciam uma boa relação com seus respectivos coordenadores, contra uma minoria de 11% que discorda da afirmativa. Assim, no geral os coordenadores possuem bons laços de relacionamento com sua equipe, o que constitui-se em um ponto positivo para presente avaliação

Gráfico 13: Relação entre os professores e cordenadores na UFPI - CSHNB.

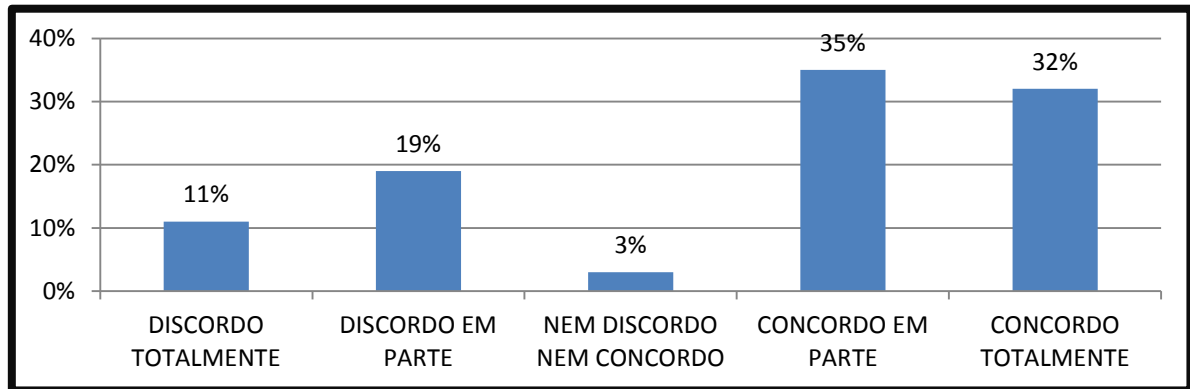


Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

O tratamento, a preocupação ou o interesse dos gestores pelos seus subordinados em relação às suas expectativas e necessidades pessoais, também é considerado por Davis e Newstrom (1992 *apud* Baggio; Lima; kovalski, 2006), como fator de satisfação e pode fortalecer a relação organização-colaborador. Nesse contexto foi proposto a seguinte afirmativa: Sou tratado com estima e respeito pelos meus superiores; e percebeu-se que o clima organizacional entre chefes e subordinados é bem satisfatório na UFPI - CSHNB, tendo em vista que de acordo

com o gráfico 14, 67% percebem um tratamento digno e honroso e apenas 30% discorda da afirmativa.

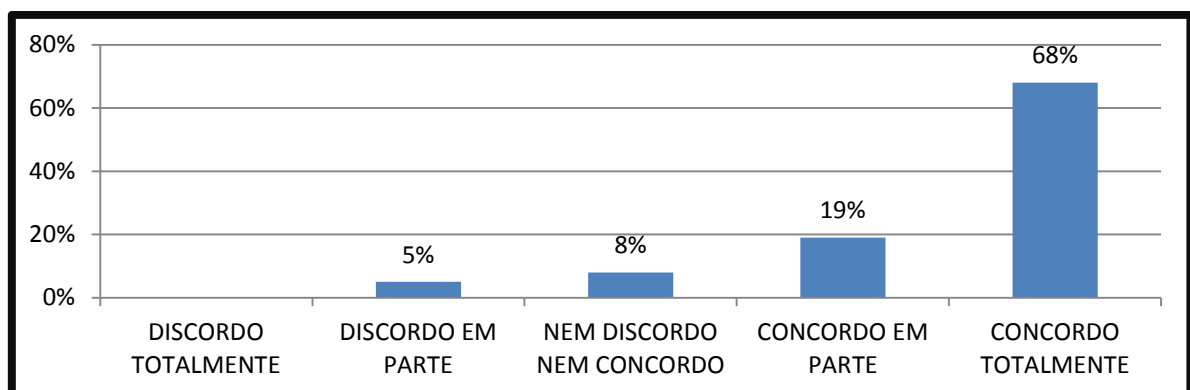
Gráfico 14: Tratamento respeitoso dos superiores com os professores na UFPI - CSHNB.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Foi avaliado ainda o desejo dos docentes em se desenvolverem profissionalmente na UFPI - CSHNB, e a partir da análise do Gráfico 15 percebe-se que apesar de existir limitações quanto à motivação, os professores enxergam a UFPI - CSHNB como um ambiente promissor no qual há possibilidade de crescimento profissional, tendo em vista que 87% concordaram com a afirmação e apenas 5% discordaram desta, fato esse que contribui para a qualidade de ensino e que aumenta a motivação, partindo do princípio de que um profissional bem qualificado tende a ser mais motivado a desempenhar suas funções.

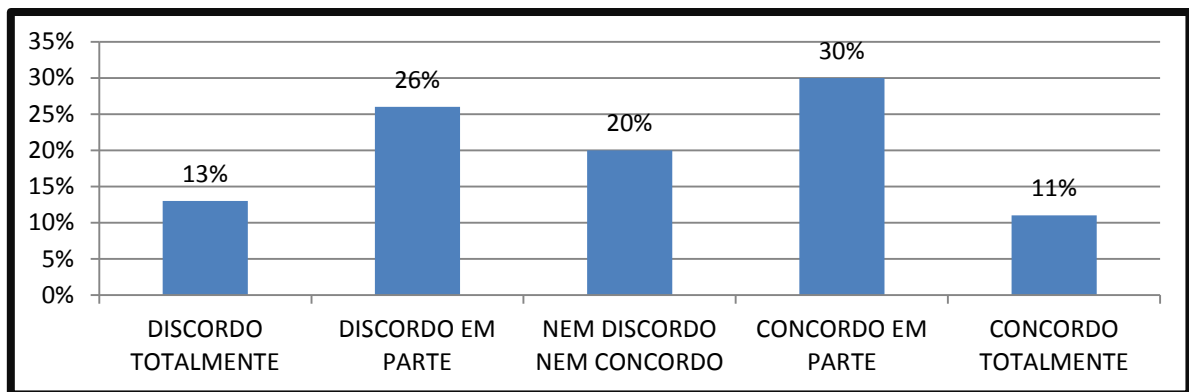
Gráfico 15: Sinto vontade desenvolver-me profissionalmente na UFPI - CSHNB.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Os professores foram perguntados acerca das oportunidades de aprimoramento profissional oferecidas pela UFPI - CSHNB, e notou-se que (41%) dos docentes percebem oportunidades de aprimoramento na UFPI - CSHNB contra 39% que não visualiza tal oportunidade. Portanto conclui-se que apesar UFPI - CSHNB- CSHNB ter uma certa preocupação em oferecer aos seus colaboradores meios de qualificação e de desenvolvimento profissional é considerável a porcentagem de professores que não nota tal incentivo, fato este que pode contribuir para um ensino de qualidade inferior ainda promover o aumento da desmotivação dos professores.

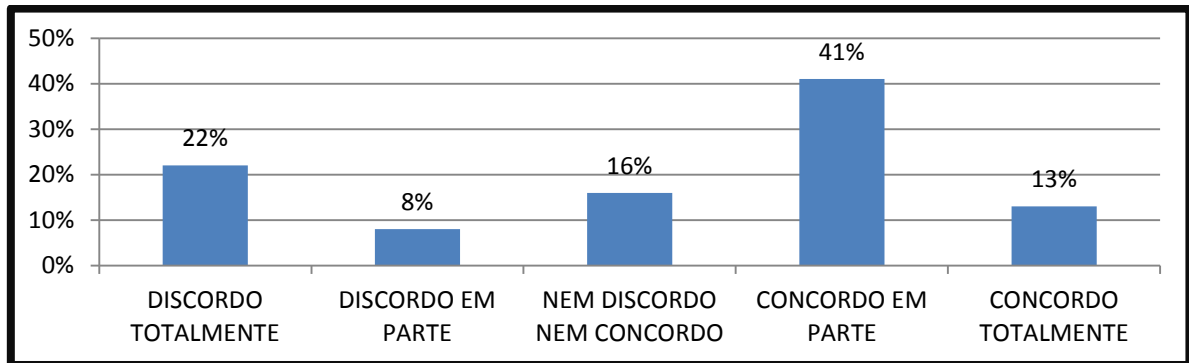
Gráfico 16: A UFPI - CSHNB oferece oportunidades de aprimoramento.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Quanto a segurança referente a estabilidade profissional, percebe-se que o fato da UFPI - CSHNB ser uma instituição pública, traz uma certa tranquilidade aos docentes, tendo em vista que o nível de concordância foi relativamente superior (54%) ao nível de discordância que apresentou somente 30%. Contudo existe um percentual considerável que não se manifestou nem a favor nem contra e que se somados as variáveis de concordância ou discordância podem trazer uma certa incerteza na avaliação dessa variável

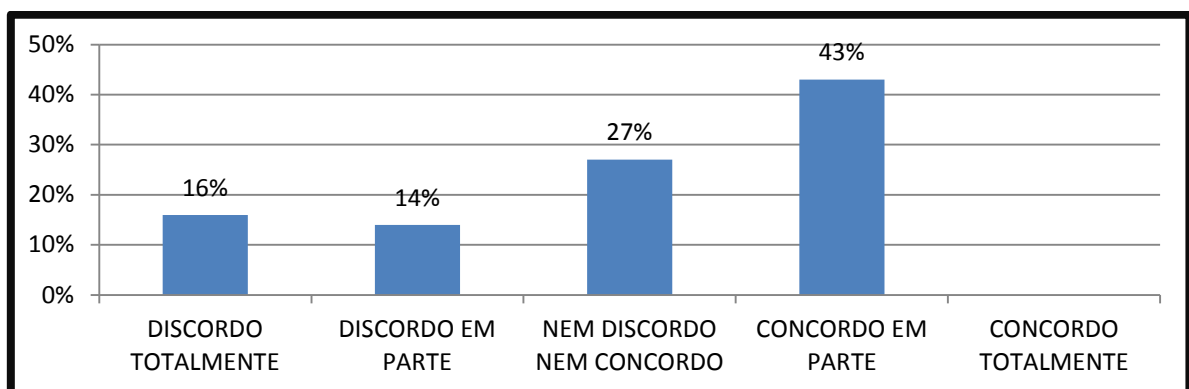
Gráfico 17: A UFPI - CSHNB por ser uma instituição pública oferece segurança.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Na afirmação de que a UFPI - CSHNB é uma ótima instituição para trabalhar e que por isso os professores que lá trabalham, a indicaria para um amigo, foi observado que a instituição é considerada como sendo uma boa organização, que satisfaz as necessidades dos colaboradores, e que por isso 43% concordaram com a afirmativa e apenas 20% discordaram desta. O fato de uma organização trazer auto-estima para seus funcionários diz muito sobre a qualidade dos trabalhos que são desenvolvidos tendo em vista que um profissional com auto-estima elevada desenvolve suas atividades com mais prazer e esse fator é tão fundamental para a instituição quanto para o profissional que nela trabalha.

Gráfico 18: Indicaria a UFPI - CSHNB à algum amigo.

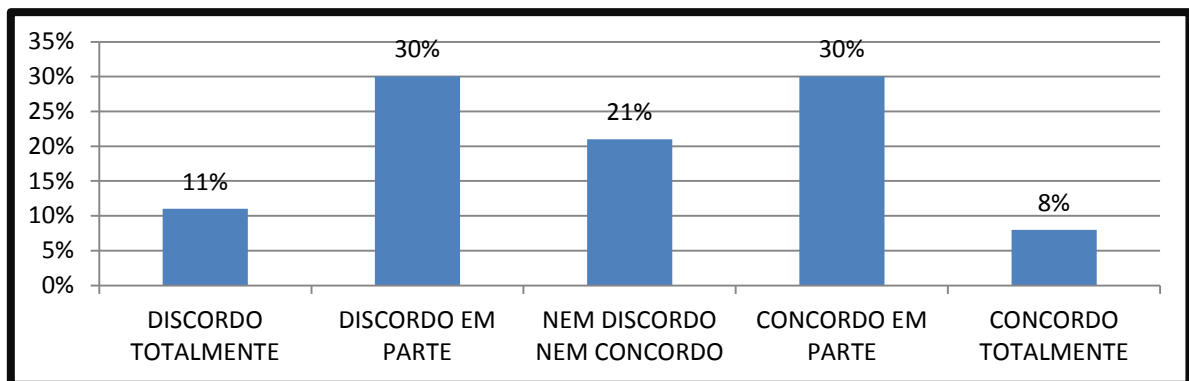


Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Sobre o ambiente da UFPI - CSHNB ser favorável para elevar o nível de satisfação dos professores, conforme demonstra o gráfico 19, observa-se uma insatisfação por parte dos docentes, tendo em vista uma quantidade de discordância superior (41%) a concordância (38%). Dessa forma, percebe-se que a instituição

não oferece um ambiente propício para elevar o nível de satisfação, o que pode influenciar no nível de motivação onde Herzberg, segundo Chiavenato (1998), dizia ser aspectos insatisfatórios sendo chamados por ele de fatores extrínsecos ou higiênicos.

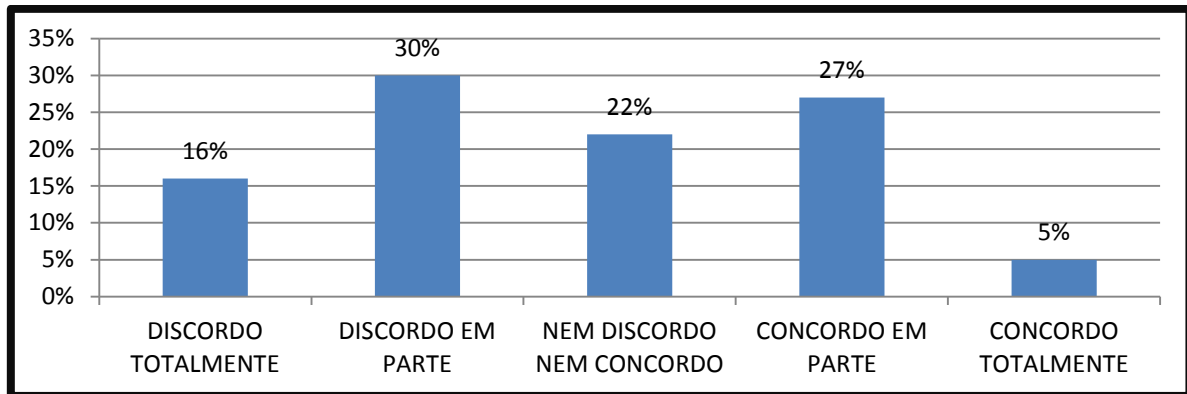
Gráfico 19: A UFPI - CSHNB oferece um ambiente adequado para elevar minha satisfação.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

No que se refere às condições físicas da UFPI - CSHNB, pode-se concluir que a esta, não tem contribuindo para satisfazer os anseios dos docentes tendo em vista um grau de discordância maior (46%) que o de concordância (32%). Assim, percebe-se que embora a UFPI - CSHNB esteja em expansão, a maioria dos seus professores ainda não consideram as instalações atuais adequadas para um bom desenvolvimento de seus trabalhos, possivelmente pela falta de gabinetes, ar condicionados em algumas salas de professores, dentre outras deficiências. Tal fator era considerado por Herzberg como fatores higiênicos ou necessidades higiênicas e que se não alcançados podem gerar insatisfação do funcionário (GOUVEIA e BAPTISTA, 2007).

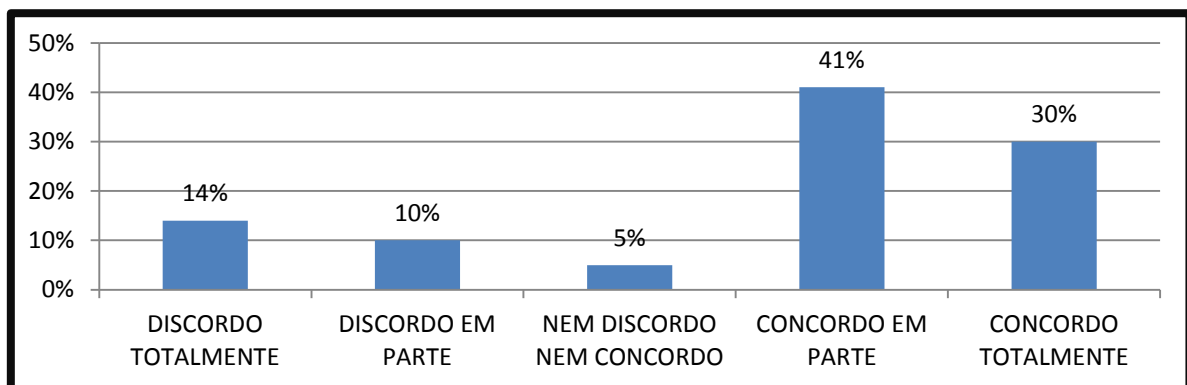
Gráfico 20: Condições físicas satisfatórias para atender as necessidades docentes.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

No que diz respeito à sobrecarga, além do normal, com as atividades designadas aos professores, de acordo com o gráfico 21, foi possível notar que os docentes estão se sentindo sobrecarregados tendo em vista que 71% destes concordaram com a afirmação da variável contra 24% que não se sentem atarefados. Dessa forma, pode-se afirmar que a UFPI - CSHNB precisa se preocupar com esse fator, e assim criar um meio que evite a sobrecarga de trabalho com intuito de melhorar a qualidade de vida destes e contribuir para que se motivem.

Gráfico 21: Sobrecarga de atividades além do normal.

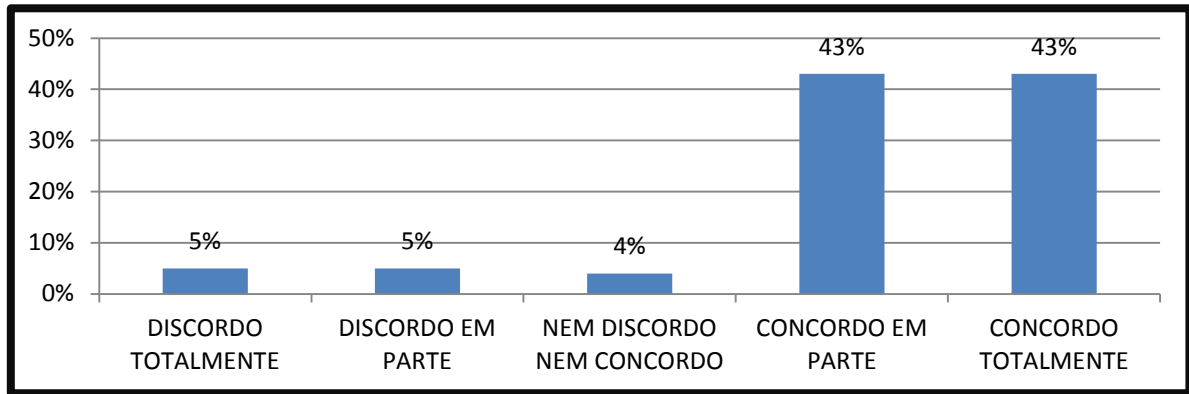


Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Ainda referente ao excesso de atividades designadas aos professores, pode-se concluir, analisando o Gráfico 22, que essa sobrecarga de afazeres tem influenciado no nível motivacional dos mesmos, evidenciando o cuidado que a instituição deve ter com tal fato, tendo em vista que 86% concordaram com a afirmativa, contra 10% de discordância. Com base nessas respostas é possível notar

o quanto a sobrecarga influencia na vida dos professores e como impacta na motivação dos mesmos, portanto conclui-se que este fator deva ser avaliado pela instituição proporcionando um ensino de melhor qualidade.

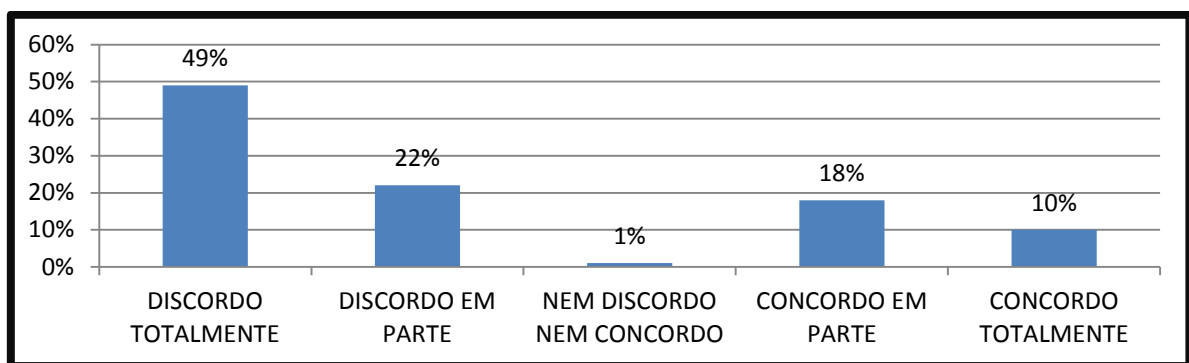
Gráfico 22: Sobrecarga de atividades contribui para a desmotivação.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Tendo em vista o fato de a maioria dos professores se sentirem sobrecarregados, e isso contribuir para a desmotivação dos mesmos, foi avaliado na pesquisa a opinião dos docentes no que diz respeito à procura, por parte da UFPI - CSHNB, em evitar essa sobrecarga no desempenho das atividades. De acordo com o gráfico 23, percebeu-se que a instituição não implementa medidas eficazes para evitar essa situação, tendo em vista que 49% dos docentes discordaram totalmente da afirmativa proposta em questão e 22% discordaram em parte e somente 28% assegura que a universidade evita essa sobrecarga. Tal fator pode estar instigando um processo de desmotivação de seus professores, contribuindo para uma redução no rendimento e na qualidade do ensino.

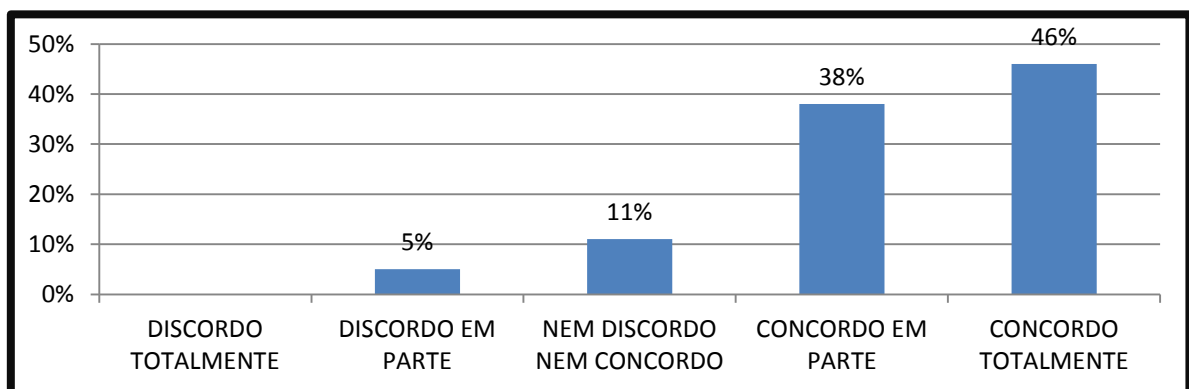
Gráfico 23: A UFPI - CSHNB procura evitar a sobrecarga de atividades.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

Com relação ao orgulho em trabalhar na UFPI - CSHNB, percebeu-se que embora existam muitos problemas na instituição, a maioria dos seus professores sentem-se orgulhosos em realizar seus trabalhos na referida instituição, considerando que o nível de concordância dessa afirmativa foi de 84%, contra 5% que discordaram em parte. Portanto pode-se concluir que a instituição é bem vista pelos seus docentes, e isso pode contribuir para um ensino eficiente e de qualidade.

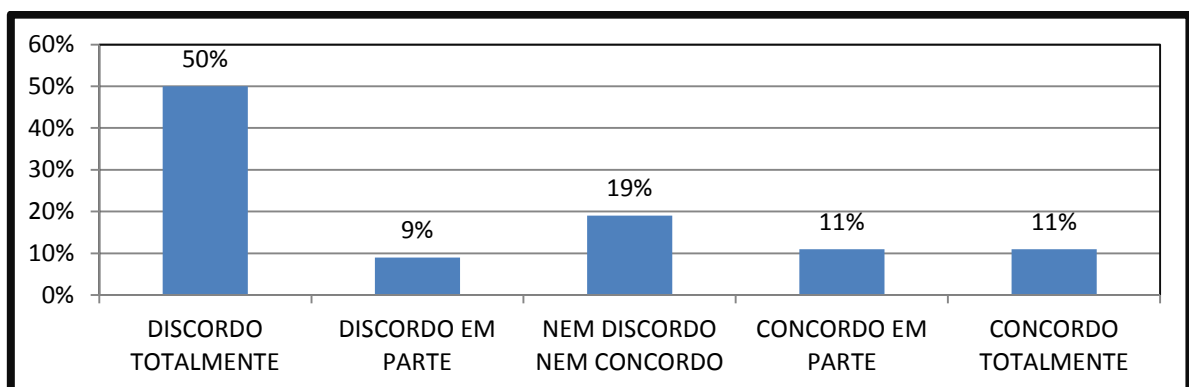
Gráfico 24: Orgulho em trabalhar na UFPI - CSHNB.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

À questão 24, discorreu sobre o interesse dos professores em saírem da instituição. Baseado no gráfico 25 é possível concluir que os docentes da UFPI - CSHNB estão satisfeitos com a universidade, pois 59% discordaram da afirmativa 24 e somente 22% concordaram. Esse percentual de discordância pode ser explicado baseando-se no fato de 51% dos respondentes terem origem de outros Estados.

Gráfico 25: Penso em sair da UFPI - CSHNB.



Fonte: Dados da pesquisa, junho de 2011.

De acordo com as informações obtidas por meio das questões abertas contidas no questionário a respeito de qual fator mais motiva os professores a ter um bom desempenho profissional, as respostas foram às seguintes:

- Gostam do que fazem;
- Reconhecimento profissional no que diz respeito a salário, condições materiais de trabalho; oportunidade de desenvolvimento profissional e segurança;
- A relação com os alunos;
- Convivência com os colegas de trabalho;
- Conseguir desenvolver as atividades conforme planejado;
- Respeito;
- Oportunidade para desenvolver pesquisas;
- Apoio ao corpo docente;
- Condições estruturais de trabalho;
- Os resultados;
- A certeza de que atende aos interesses da comunidade acadêmica.

Por essas respostas, percebe-se o que mais os professores almejam, ou quais são suas principais necessidades, para que se sintam motivados a desempenhar suas atividades na UFPI - CSHNB. Conforme Miranda (2009) certas necessidades que o trabalho satisfaz, ou deixa de satisfazer, são instrumentais para realização de outras e há necessidades que são terminais, isto é, satisfazem em si mesmas. A não satisfação de uma necessidade leva a um estado psicológico de frustração que pode desencadear comportamentos de resignação ou agressão na busca do equilíbrio. Daí a importância da UFPI - CSHNB considerar essas necessidades a fim de obter melhores resultados no seu ambiente organizacional.

Quanto à opinião dos professores a respeito dos fatores que mais gera insatisfação no ambiente da UFPI - CSHNB, as respostas foram às seguintes:

- As condições de trabalho;
- Ambiente de discórdia e perseguição entre os docentes;
- Sobrecarga de atividades;
- Corrupção;
- Atitudes autoritárias e desonestas;
- A desvalorização dos docentes;
- O descaso da UFPI - CSHNB com os docentes;
- Falta de perspectiva de crescimento;

As respostas obtidas sobre esse fator se repetiram na maioria das vezes, com mais ênfase à sobrecarga de atividades, falta estrutura adequada para o desenvolvimento das atividades, e discórdia entre os docentes. Dessa forma, percebe-se que o ambiente de trabalho dos professores da UFPI - CSHNB necessita de mais atenção a fim de que tais fatos sejam corrigidos e esses professores possam em fim se sentirem mais a vontade para o desempenho de suas funções.

Sobre as sugestões oferecidas pelos respondentes a fim de que a UFPI - CSHNB possa melhorar o clima motivacional no seu ambiente de trabalho, as respostas foram:

- Melhorar as condições de trabalho;
- Possibilitar de maneira menos burocrática o afastamento de professores para fazer Mestrado e Doutorado em outras cidades;
- Valorizar mais a atividade docente;
- Redução da carga horária;
- Melhorar o ambiente organizacional, bem como as relações entre os docentes;
- Maior transparência e promover a autonomia dos campi;
- Promover mais atividades para qualificações docentes;
- Permitir que os professores dediquem mais tempo a pesquisas;
- Contrate mais professores e técnicos;
- Maiores investimentos em pesquisas;
- Melhorar as condições físicas, bem como, abrir o restaurante universitário e criar um espaço para lazer e convívio social no campus.

De acordo com essas respostas é possível perceber as principais limitações e/ou necessidades existentes na UFPI - CSHNB-CSHNB, as quais uma vez implementadas as melhorarias no ambiente organizacional propiciando uma maior motivação nos professores existentes, conseqüentemente haverá uma maior possibilidade de melhores resultados, além atrair mais profissionais para o campus e sanar o *déficit* de colaboradores existente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente vive-se em um mundo dinâmico no qual as organizações têm a necessidade de adaptar-se a novos modelos de gestão, revendo seus antigos conceitos de forma a conduzir-se por uma nova visão do potencial energético para a satisfação motivacional no trabalho propiciando ambientes saudáveis com maior qualidade de vida para seus colaboradores, uma vez que as relações humanas se fazem presentes em todo ambiente organizacional.

De acordo com o que foi observado ao longo da pesquisa, pode-se afirmar que os professores da UFPI - CSHNB concordam que a motivação contribui com para melhoria no desempenho das funções realizadas, contudo, isso só é possível se a organização procurar conhecer as necessidades dos seus colaboradores, a fim de fazer o necessário para manter-los motivados. Nesse contexto, foi possível perceber que a maioria se encontra motivados para o desempenho de suas atividades, fato esse até surpreendente, pois é notável a insatisfação dos professores com as condições de trabalho ofertadas pela instituição provocados por vários fatores, tais como, sobrecarga de atividades; ausência de condições físicas adequadas para o desenvolvimento de alguns trabalhos; falta de harmonia no trabalho; falta de incentivo ao crescimento profissional, etc.

Nesse contexto, tendo em vista os problemas detectados nas condições de trabalho faz-se necessário que a UFPI - CSHNB invista na melhoria da qualidade de vida dos docentes com intuito e evitar que o bom nível de motivação dos seus profissionais caia e evitar problemas como a perda acentuada na qualidade das atividades realizadas pelos docentes, e, conseqüentemente uma redução no aprendizado dos alunos.

Contudo, mesmo diante das insatisfações existentes na UFPI - CSHNB por parte de seus professores, a maioria desses sentem orgulho em fazer parte da organização, e não pensam em sair da instituição, para tanto, os mesmos oferecem algumas sugestões, tais como, melhorar as condições de trabalho; incentivar mais a qualificação dos docentes; maiores investimentos em pesquisas; enfim, que seja melhorado o ambiente e o clima motivacional da organização.

Como limitação encontrada na elaboração da pesquisa, pode-se apontar à dificuldade para aplicação dos questionários, tendo em vista, a quantidade dos mesmos, e a disponibilidades dos professores. Além disso, sugere-se que novas

pesquisas sejam desenvolvidas sobre o comportamento motivacional dos colaboradores da UFPI - CSHNB a fim de que seja dada mais importância a tal assunto, e que a organização possam contribuir para a elevação do nível motivacional de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 3 ed. UFSC, 5ª Edição, 2002.

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

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

BRANDALISE L. T. **Modelos de medição de percepção e comportamento** :uma revisão. Docente da Unioeste. Doutoranda em Engenharia da Produção, 2005. Disponível em: < <http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>. Acesso em: 30. Nov. 2010.

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Os Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRASIL, Decreto Nº 6.096 de 24 de abril de 2007.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos na organização. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Comportamento Organizacional**: A Dinâmica do Sucesso nas Organizações. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

_____. **Recursos Humanos**. Edição compacta. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COURTIS, John. **Os 44 erros mais frequentes de gerência e como evitá-los**. São Paulo: Nobel, 1991.

DAVIS, k. Newstrom, J.W. **Comportamento Humano nas Organizações** . São Paulo: Pioneira, 1992.

DIAS, Reinaldo; MARION, J. Carlos; TRALDI, M. Cristina. **Monografia para cursos de administração, contabilidade e economia**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FERRARI, Márcio. **Pedagogia.F. Skinner**. 2011. Disponível em:<http://educarparacrescer.abril.com.br/aprendizagem/bf-skinner-307060.shtml>

GALENO, Lívio Cidade Verde.Com:[Professores](http://www.cidadeverde.com/professores-da-) da UFPI - CSHNB de Parnaíba e Picos vão paralisar as aulas. Disponível em:<<http://www.cidadeverde.com/professores-da->

UFPI - CSHNB-de-parnaiba-e-picos-vao-paralisar-as-aulas-76107>. Acesso em 02. Fev. 2011.

Gaster, L. **Qualidade nos serviços públicos: as escolhas gestores**. Buckingham: Open University Press, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GOUVEIA, Carla; BAPTISTA Martinho. **Teorias Sobre a Motivação Teorias de Conteúdo**. Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, 2007. Disponível em: <http://prof.santana-e-ilva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Motiva%C3%A7%C3%A3o-Teorias%20de%20conte%C3%BAdo.pdf> acesso em 29. Maio. 2011.

LAWLER, Edward E. **Motivação nas organizações de trabalho**. - 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MACEDO, Alberto Amarante & PÓVOA FILHO, Francisco Liberato. **Glossário da qualidade total**. Belo Horizonte, EEUFMG, 1994.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Motivação No Trabalho: Uma Aplicação do Modelo dos Dois Fatores de Herzberg**. Studia Diversa, CCAE-UFPB, Vol. 1, No. 1 - Outubro 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 17.ed. Petrópolis:Vozes, 2000.

MASCARENHAS, Carlos Cezar de....[et al].. **Motivação nas Organizações**. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2008. Disponível em<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/RE_0102_0178_01.pdf> acesso em 03. Jun. 2011.

PEREIRA, Maurício Fernandes; OLIVEIRA, Cezar Augusto de. **A Contribuição dos Fatores Motivacionais para a Qualidade: o caso da Samarco Mineração S/A**. 2004.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**,v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 11 Edição, São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. FAETEC/IST. Paracambi, 2007.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. **Considerações sobre avaliação de desempenho**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 47-58, jan./mar. 2008. <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n58/a04v1658.pdf>. Acesso em: 10. Maio. 2011.

ROGERS, G.; BADHAM, L. Avaliação do ciclo de gestão, In: BENNETT, N.; Glatter, R.; LEVACIC, R. (Ed.). *Melhoria da gestão educacional por meio de pesquisa e consultoria*. London: Paul Chapman Publishing, 1994. Disponível em: <www.andrew.cmu.edu/user/rs9f>. Acesso em: 10.maio. 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. – 11 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, E. L.; MENESES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**,. – 3. ed. rev. atual.– Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em:<<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>> Acesso em: 30. Nov. 2010.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2004.

STRAUSS, R. P.; HAO, H.; WANG, Y.; HEINZ III, H. J. **Explicando as disparidades de resultados raciais nas Escolas Públicas de Pittsburgh**. Disponível em: <www.andrew.cmu.edu/user/rs9f>. Acesso em: 10. Maio. 2011.

SAYLES, Leonardo R. & STRAUSS, George. **Comportamento Humano nas Organizações**. 1 Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 2000.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

Tadin, A. Paula; Rodrigues, J. A. E; Dalsoquio, P; Guabiraba, Z. R.; Miranda I. T. P.O conceito de motivação na teoria das relações humanas. *Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais*, v. 2, n.1, p. 40-47, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/30529489/Teoria-da-Motivacao-de-Maslow>> acesso em: 26. Maio. 2011.

TAMAYO, Alvaro. PASCHOAL, Tatiane. **A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador**, 2003. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf>. Acesso em 12 de outubro de 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE - Questionário aplicado aos professores da UFPI - CSHNB

Caro professor,

Essa pesquisa faz parte de um estudo de caso realizado na Universidade Federal do Piauí – Campus de Picos, como parte do trabalho de conclusão de curso, os dados aqui adquiridos são exclusivamente de uso acadêmico e a identidade dos pesquisados serão preservadas.

Sexo: Masculino () () Feminino

| Idade: | Titulação: | Tempo de Serviço: |
|----------------------|----------------------|------------------------|
| 18 – 30.....() | graduado.....() | Menos de 01 ano..() |
| 31 – 43.....() | Especialista ... () | 1 a 5() |
| 44 – 56.....() | Mestre.....() | 6 a 10() |
| Mais de 56 anos .() | Doutor..() | Acima de 10 anos...() |

Estado de origem

Estado civil: () Solteiro () Casado

Seu cônjuge ou família reside em Picos? () Sim () Não

Julgue as afirmativas do quadro a abaixo, seguindo a seguinte escala de concordância:

1 - DISCORDO TOTALMENTE

4 - CONCORDO EM PARTE

2 - DISCORDO EM PARTE

5 - CONCORDO TOTALMENTE

3 - NEM CONCORDO NEM DISCORDO

| Nº | Afirmativas | Escala de concordância | | | | |
|----|---|------------------------|---|---|---|---|
| 1 | Me sinto motivado para trabalhar na UFPI - CSHNB; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Quando estou motivado à qualidade do meu trabalho aumenta; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Quando estou motivado desempenho melhor minhas funções docentes; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | A UFPI - CSHNB faz o necessário para me manter motivado no desempenho das minhas atividades; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Avalio como sendo bom, o meu desempenho docente; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | A UFPI - CSHNB procura conhecer as minhas necessidades; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | O salário que recebo satisfaz as minhas necessidades; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | O salário que recebo é condizente com a minha jornada de trabalho; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Os Benefícios que a UFPI - CSHNB oferece são condizentes com as minhas necessidades; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Sou tratado com estima e respeito pelos meus colegas de trabalho; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | A comunicação entre professores é muito boa na UFPI - CSHNB; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | A comunicação entre professores e coordenadores é boa na UFPI - CSHNB; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Sou tratado com estima e respeito pelos meus superiores; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Sinto vontade de desenvolver-me profissionalmente; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Tenho oportunidade de aprimoramento na UFPI - CSHNB; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | O fato da UFPI - CSHNB ser uma instituição pública me dá segurança; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | A UFPI - CSHNB é uma ótima instituição para trabalhar, por isso a indicaria para um amigo; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | O ambiente no qual trabalho é favorável para elevar o meu nível de satisfação; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | As condições físicas do meu local de trabalho são satisfatórias para atender as minhas necessidades docentes; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Me sinto sobrecarregado, com atividades de trabalho além do normal; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Quando estou sobrecarregado me sinto desmotivado; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | A UFPI - CSHNB procura evitar que eu me sinta sobrecarregado no desempenho das minhas atividades; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Tenho orgulho em trabalhar na UFPI - CSHNB; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Penso em sair da UFPI - CSHNB. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Em sua opinião qual o fator que mais o(a) motiva a ter um bom desempenho profissional?

Em sua opinião qual fator que gera mais insatisfação no seu trabalho.

O que a universidade federal do PI poderia fazer para aumentar sua motivação?

Muito obrigado pela sua colaboração!