



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

EVELYNE ALVARES RIBEIRO

MOTIVAÇÃO NA UFRPE: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS À LUZ DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Recife
2019

EVELYNE ALVARES RIBEIRO

**MOTIVAÇÃO NA UFRPE: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS À LUZ DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública, do Mestrado Profissional em Gestão Pública para Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Piotr Trzesniak

Recife

2019

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

R484m	Ribeiro, Evelyne Alvares Motivação na UFRPE: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais / Evelyne Alvares Ribeiro. - 2019. 129 folhas: il. 30 cm. Orientador: Prof. Dr. Piotr Trzesniak. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2019. Inclui referências e apêndices. 1. Motivação. 2. Servidores públicos. 3. Gestão de pessoas. I. Trzesniak, Piotr (Orientador). II. Título. 351 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2019 – 085)
-------	--

EVELYNE ALVARES RIBEIRO

**MOTIVAÇÃO NA UFRPE: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO
DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS À LUZ DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública, do Mestrado Profissional em Gestão Pública para Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Piotr Trzesniak

Aprovada em: 26/02/2019

Banca examinadora

Prof. Dr. Piotr Trzesniak (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Emanuela Sousa Ribeiro (Examinadora interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Alberto César Cavalcanti França (Examinador externo)
Universidade Federal Rural de Pernambuco

*Dedico esta pesquisa aos meus pais: meus heróis,
meus ídolos, meus amores, meus exemplos.*

AGRADECIMENTOS

A painho e mainha, Edson e Joselucia, meus pilares: aqui não caberiam todos os motivos que tenho para agradecer, e precisaria de várias vidas para retribuir tanto carinho, dedicação, respeito, apoio, enfim todo o amor.

À minha família, em especial, Inho (melhor irmão que uma pessoa pode ter), tia Ana, Mariana, tia Lena, tia Edna, Maíra, Ronaldo, Aurora, Naiara, Felipe, Mauro, Anne, Michael, Juli, que são luz em minha vida.

À minha segunda família, amores da minha vida, que me ensinam, me aturam, me ajudam, me incentivam e estão sempre ao meu lado, Norma, Duda, Beto, Carol, Mila.

Aos meus amigos, Rosaline, Edson, Juliana, Iane, Luiz, Michelle, Felipe, que fazem meus dias muito mais felizes.

Aos amigos da GCF, que me apoiam e torcem por mim, em especial à Carmen Madeira e Núbia, que, apesar de muito trabalho, concederam-me a oportunidade de fazer esse mestrado, substituindo-me nas tarefas diárias e ainda me incentivam e ensinam todos os dias; a Marconi (que resolve sempre todos os problemas tecnológicos e ainda me ajuda em assuntos aleatórios, como gráficos, por exemplo), a Eli, Lena, Bento e Dayvison, que são exemplos de competência e estão sempre dispostos a ajudar e ensinar; a Luanne, Jade, Rita, Sônia, Iraci, Adelma, Lenita, Elizete, Teixeira, Marta e Robson, que tornam meus dias melhores com suas presenças.

Às ex-colegas de sala, Jane e D. Lúcia que além de serem exemplos de servidoras públicas, me concederam a oportunidade de conhecer e trabalhar com pessoas tão especiais.

Aos colegas de trabalho de diversos departamentos que ajudaram diretamente nesta pesquisa, Djanete, Wagner, Walkiria, Aldo, Thamara, Gustavo, Mariana, João, e aos demais que responderam e compartilharam os questionários, muito obrigada pela presteza e solidariedade.

À turma do mestrado (*a melhor turma de todos os tempos*), que, bem mais do que aulas, dividimos anseios, tristezas, estresses, mas acima de tudo muita compreensão, solidariedade, aprendizados, conhecimento e felicidades.

Ao meu orientador, Piotr, pela paciência e pelos ensinamentos, que não se limitam a essa dissertação.

Aos professores da banca, Emanuela e Cesar, que me auxiliaram e guiaram nesta pesquisa com bastante zelo e dedicação.

As minhas colegas de colégio, grupo “nozes”, e de faculdade “meninas Fcap”, que mesmo longe, mantém sempre contato, torcendo umas pelas outras.

A todos que não citei, mas que torceram por mim e me mandaram energias positivas, meu muito obrigada.

E por último, mas não menos importante, a Deus e Nossa Senhora que não satisfeitos em me dar saúde e uma família maravilhosa, me abençoam a cada dia com a presença de pessoas tão especiais como essas.

Não é sobre chegar no topo do mundo e saber que venceu, é sobre escalar e sentir que o caminho te fortaleceu.

(VILELA, 2017)

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo sugerir, à Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), ações que estimulem a motivação para o trabalho dos técnicos administrativos. Com base nos conceitos e considerações dos teóricos estudiosos do tema motivação (entre os quais Maslow, Adams, Vroom, Herzberg, Maximiano, Robbins, Bergamini e Bergue), além de pesquisas empíricas recentes sobre a motivação no serviço público, foi desenvolvido um instrumento para uma pesquisa de campo, na forma de um questionário online (formulário *GoogleDocs*), o qual pedia uma dupla avaliação de diversos fatores motivacionais (quanto a *importância atribuída* e quanto à *existência no ambiente de trabalho*). O público-alvo foram os 1037 técnicos administrativos da UFRPE, tendo-se coletado dados de 99 servidores, dos quais 85 (aproximadamente 8% do universo) forneceram respostas consideradas válidas. Para esse tamanho de amostra, considerando-se o nível de confiança de 95%, a margem de erro é de 10%, aceitável para o tipo de pesquisa realizado (estudo de caso, exploratório e descritivo, de caráter quali-quantitativo). Os dados foram analisados principalmente à luz da teoria dos dois fatores (Herzberg) e da teoria da equidade (Adams). Os resultados indicaram como fatores considerados *mais importantes* para a motivação dos servidores da UFRPE na realização de suas atividades laborais, independentemente de existirem de fato: (i) a garantia dos direitos respeitados, (ii) o bom relacionamento com a chefia e (iii) a estabilidade no cargo. Já os que apresentam *menor importância* para a motivação são: (i) a oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada, (ii) oportunidade de exercer liderança e (iii) o bom relacionamento com os colegas fora do ambiente de trabalho. Em relação à percepção de existência do fator no cenário atual da UFRPE, os técnicos consideram que os (i) estabilidade no cargo, (ii) bom relacionamento com a chefia e (iii) bom relacionamento com os colegas de *trabalho têm boa presença* no ambiente de atuação, enquanto (i) jornada de trabalho de 6 horas, (ii) atividades extra laborais integrativas, (iii) a oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada *deixam a desejar*. Em outra análise, considerando a diferença entre a importância para a motivação e a percepção de existência desse fator na Universidade, os fatores que apresentam maiores discrepâncias e que, portanto, devem merecer atenção prioritária da gestão de pessoas, são: (i) jornada de trabalho de 6 horas, (ii) tratamento igualitário entre os servidores e (iii) condições de vida saudável.

Palavras-chave: Motivação; Servidores públicos; Técnicos administrativos; Gestão de pessoas; Universidade pública.

ABSTRACT

The present research aimed to suggest, to the Federal Rural University of Pernambuco (UFRPE), actions that stimulate the work motivation of its technical administrative staff. Based on the concepts and considerations of motivational theorists (including Maslow, Adams, Vroom, Herzberg, Maximiano, Robbins, Bergamini and Bergue), as well as recent empirical research on public service motivation, we developed an instrument a field survey, in the form of an online questionnaire (Google Docs form), which asked for a double assessment of several motivational factors (to the *importance* attributed of each one and to its *presence* in the work environment). The target audience were the 1037 UFRPE technical administrative servants. We collected data from 99 servants, of which 85 (approximately 8% of the universe) were considered valid. For this sample size, considering the 95% confidence level, the margin of error is 10%, acceptable for the type of research carried out (exploratory and descriptive, qualitative case study). Data were analyzed mainly from the perspective of Herzberg's two-factor theory and of Adams' theory of equity. Results indicated, as factors considered the *most important* for the motivation of UFRPE's employees in carrying out their labor activities, regardless of whether they actually exist: (i) the guarantee of having their rights respected, (ii) a good relationship with the manager, and (iii) job stability. On the other hand, those that are *less important* for motivation are: (i) the opportunity to hold a managerial position or a gratified role; (ii) the opportunity to exercise leadership; and (iii) good relationships with colleagues outside the work environment. Regarding the *perception of the existence* of the factor in the current UFRPE scenario, the technicians consider that (i) stability in the position, (ii) good relationship with the manager and (iii) good relationship with co-workers have *sufficient presence* in the working environment, while (i) 6-hour working day, (ii) extra-labor integrative activities, (iii) the opportunity to hold a managerial position or a gratified function, are not present in a satisfactory way. As an additional aspect of analysis, we considered the difference between the attributed *importance for motivation* and the *perception of existence* of each factor in the University; the factors that present the greatest discrepancies and that, therefore, should deserve priority attention of personnel management, are: (i) 6-hour workday, (ii) equal treatment among servants and (iii) healthy living conditions.

Keywords: Motivation. Administrative staff. Public servants; Staff management; Public university Motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow	24
Figura 2 - Uma visão integrada das teorias de motivação	34
Figura 3 - Organograma da Universidade Federal Rural de Pernambuco.....	53
 Gráfico 1 - Boas condições físicas de trabalho (higiene, organização, ventilação, iluminação)	71
Gráfico 2 - Remuneração e Benefícios (auxílios saúde, alimentação, transporte)	72
Gráfico 3 - Horários flexíveis	73
Gráfico 4 - Conforto e condições de intervalo intrajornada (pausas para alimentação).....	73
Gráfico 5 - Condições de vida saudável (corpo e mente)	74
Gráfico 6 - Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho	74
Gráfico 7 - Estabilidade no cargo	75
Gráfico 8 - Segurança no ambiente de trabalho.....	75
Gráfico 9 - Garantia de ter os direitos respeitados	76
Gráfico 10 - Bom relacionamento com a chefia	77
Gráfico 11 - Relacionamento com os subordinados (caso os possua).....	77
Gráfico 12 - Bom relacionamento com os colegas do setor e de outros setores	78
Gráfico 13 - Bom relacionamento com os colegas fora do trabalho	78
Gráfico 14 - Bom e pronto acesso as informações e recursos materiais necessários para a realização do trabalho	79
Gráfico 15 - Oferecimento de atividades extra laborais integrativas	79
Gráfico 16 - Redução da Jornada de trabalho – 6 horas diárias	80
Gráfico 17 - Garantia de uma vida digna e feliz.....	81
Gráfico 18 - Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	81
Gráfico 19 - Importância e existência dos fatores higiênicos de acordo com a percepção dos servidores	85
Gráfico 20 - Reconhecimento – feedback da chefia imediata	87
Gráfico 21 - Reconhecimento do público interno/externo	87
Gráfico 22 - Oportunidade de exercer liderança.....	88
Gráfico 23 - Oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada.....	88
Gráfico 24 - Sentimento de realização pessoal.....	89
Gráfico 25 - Sentimento de satisfação do trabalho	89
Gráfico 26 - Possibilidade de crescimento pessoal	90
Gráfico 27 - Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	90
Gráfico 28 - Sentir que seu trabalho tem impacto na vida das pessoas.....	91
Gráfico 29 - Sentir prazer nas atividades desenvolvidas	91
Gráfico 30 - Desafios proporcionados pela natureza da atividade do seu trabalho.....	92
Gráfico 31 - Possibilidade de expressar a criatividade e ser autônomo na execução do trabalho	93
Gráfico 32 - Oportunidade de propor mudanças no planejamento e execução das atividades.....	93
Gráfico 33 - Clareza e compartilhamento na definição de metas e objetivos para o dia-a-dia no trabalho	94
Gráfico 34 - Importância e existência dos fatores motivacionais de acordo com a percepção dos servidores	97
Gráfico 35 - Uma relação adequada entre o seu salário e a sua contribuição (esforço, habilidades, experiência) para a organização	98
Gráfico 36 - Sentimento de justiça e equilíbrio com respeito à divisão de trabalho e à remuneração recebida pelos colegas.....	99

Gráfico 37 - Que haja tratamento igualitário entre os servidores (oportunidades, reconhecimento, horário de trabalho)	100
Gráfico 38 - Importância e existência dos fatores da teoria da equidade de acordo com a percepção dos servidores	101
Gráfico 39 - Diferença entre as variáveis importância e existência (percepção dos técnicos)	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos que integram os dois fatores de Herzberg	25
Quadro 2 - Cargos dos técnicos administrativos em educação por nível de classificação.....	54
Quadro 3 - Relação dos fatores apresentados no questionário com a Teoria dos dois fatores	62
Quadro 4 - Relação dos fatores apresentados no questionário com a Teoria da Equidade.....	63
Quadro 5 - Aplicabilidade das teorias motivacionais na pesquisa	66
Quadro 6 - Detalhamento da ação de monitoramento eletrônico	105
Quadro 7 - Detalhamento da ação de expansão das áreas com segurança armada	105
Quadro 8 - Detalhamento da ação de Equidade entre os horários de trabalho dos servidores	106
Quadro 9 - Detalhamento da ação de Rodízio de atividades entre os mesmos cargos	106
Quadro 10 - Detalhamento da ação de Treinamento de chefias.....	106
Quadro 11 - Detalhamento da ação de Gestão Participativa e Transparente	106
Quadro 12 - Detalhamento da ação de Promoção de Atividades físicas.....	107
Quadro 13 - Detalhamento da ação de Acompanhamento da saúde do servidor.....	107
Quadro 14 - Detalhamento da ação de Educação alimentar e nutricional	107
Quadro 15 - Detalhamento da ação de Promoção de Ginástica Laboral.....	108
Quadro 16 - Detalhamento da ação de Jogos para Servidores	108
Quadro 17 - Detalhamento da ação de Programas de envolvimento social	108
Quadro 18 - Detalhamento da ação de Confraternização de equipe	109
Quadro 19 - Detalhamento da ação de Intranet.....	109
Quadro 20 - Detalhamento da ação de Disponibilidade de espaços para convivência	109
Quadro 21 - Detalhamento da ação de Promoção de atividades musicais e artísticas	109
Quadro 22 - Detalhamento da ação de Rodízio de gratificação	110
Quadro 23 - Detalhamento da ação Incentivo a qualificação.....	110
Quadro 24 - Detalhamento da ação Redução da jornada de trabalho	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil da População e da Amostra	55
Tabela 2 - Fatores Higiênicos por ordem de importância (percepção dos técnicos).....	81
Tabela 3 - Fatores Higiênicos por ordem de existência (percepção dos técnicos)	84
Tabela 4 - Fatores Motivacionais por ordem de importância (percepção dos técnicos)	94
Tabela 5 - Fatores Motivacionais por ordem de existência (percepção dos técnicos).....	95
Tabela 6 - Fatores da Teoria da Equidade por ordem de importância (percepção dos técnicos)	100
Tabela 7 - Fatores da Teoria da Equidade por ordem de existência (percepção dos técnicos)	101
Tabela 8 - Ranking de importância dos trinta e cinco fatores (percepção dos técnicos).....	103

LISTA DE SIGLAS

UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Delimitação temática e problematização	16
1.2 Motivação, primeiras ideias	17
1.3 Justificativa.....	21
1.4 Objetivos.....	22
1.4.1 Objetivo geral.....	22
1.4.2 Objetivos específicos	22
2 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO.....	23
2.1 Teorias de Conteúdo.....	23
2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades (1954).....	23
2.1.2. Teoria dos Dois Fatores (1966)	24
2.1.3 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento – ERC (1969).....	26
2.1.4 Teoria das Necessidades Adquiridas (1961).....	27
2.1.5 Teoria XY (1960)	28
2.2 Teorias de Processo	30
2.2.1 Teoria da Equidade (1963)	30
2.2.2 Teoria da Expectativa (1964).....	31
2.2.3 Teoria da Definição de Objetivos (1968).....	32
2.3 Teoria de Reforço (1945).....	32
2.4 Integração entre as teorias.....	34
3 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	36
3.1 Estudos recentes sobre motivação no serviço público.....	37
3.1.1 SOARES, Ivone Monteiro (2003). <i>Motivação no trabalho: Uma pesquisa junto aos servidores técnico-administrativos da Fundação Universidade Estadual do Ceará.</i>	37
3.1.2 BRUNELLI, Maria da Graça Mello (2008). <i>Motivação no serviço público.</i>	38
3.1.3 CALGARO, Francieli (2012). <i>Análise dos fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação da Unipampa.</i>	38
3.1.4 MARQUES, Carolina Sampaio (2012). <i>Motivação e qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a flexibilização de carga horária em universidades públicas.</i>	39
3.1.5 LEHMKUHL, Giliane Sanfelice (2013). <i>Gestão da motivação dos servidores técnico-administrativos lotados na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da Universidade Federal do Paraná.</i>	39
3.1.6 FARIAS, Litieli Tadiello Bedinoto (2015). <i>Fatores motivacionais no serviço público: Um estudo de caso em um campus descentralizado de uma universidade pública.</i>	40
3.1.7 BARROS, Fernanda Costa (2015). <i>Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação.</i>	41
3.1.8 GOMES, Camila Alves; FERNANDES, Cleverton Rodrigues (2015). <i>Motivação e trabalho: o caso dos servidores públicos da Universidade Estadual da Paraíba</i>	41
3.1.9 SILVA, Nathália Luiza Farias da Silva (2015). <i>A remuneração e seus reflexos nas práticas de atração e retenção de pessoas nas Universidades Federais do Estado de Pernambuco.</i>	42
3.1.10 FRAZÃO, Edjane Borges (2016). <i>Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o clima organizacional entre servidores de uma Instituição Pública Federal.</i>	43

3.1.11 MENEZES, Danubia Paula da Silva (2016). <i>Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato de remoção: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco.</i>	43
3.1.12 MATTOS, Carlos A. Corrêa; VIDAL, Josep P.; Lira, Monalisa da S.; COSTA, Nilson L.; ABUB, Glenda Maria B. (2017). <i>Satisfação e trabalho na administração pública federal: Uma investigação com servidores do ensino superior.</i>	44
3.1.13 SILVA, Francisco Deusivando Lemos (2017). <i>Aplicabilidade das teorias motivacionais na esfera pública: Um estudo de caso em um órgão de tributação no município de Russas/CE</i>	45
3.1.14 OLIVEIRA, Josiléia Curty; BARBOSA, Kézya Lourenço; HEGEDUS, Clovis Eduardo Nunes (2017). <i>Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo, Campus de Alegre.</i>	45
3.1.15 ARAÚJO, Edseuda Pereira Marques (2018). <i>Motivação no serviço público: o caso dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação, Campus I, Universidade Federal da Paraíba.</i>	46
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
4.1 Caracterização da pesquisa	48
4.2 Locus, população e amostra	49
4.2.1 Apresentação da UFRPE	50
4.2.1.1 História	50
4.2.1.2 Missão e Visão	51
4.2.1.3 Organização Administrativa	51
4.2.2 População e amostra	53
4.3 Instrumento de coleta de dados	58
4.3.1 Estrutura e composição	58
4.3.2 Itens de verificação e controle	63
4.4 Procedimento de coleta de dados e pré-teste	64
4.5 Limitações do questionário e sugestão de melhorias	65
4.6 Análise dos dados	66
4.7 Definição de uma hierarquia para os aspectos	66
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	70
5.1 Análise à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	70
5.1.1 Fatores higiênicos	71
5.1.2 Fatores motivacionais	86
5.2 Análise à luz da Teoria da Equidade	97
6 SUGESTÕES	102
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
REFERÊNCIAS	116
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO	121

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação temática e problematização

Com os avanços tecnológicos e a globalização grandes mudanças aconteceram, tanto na vida particular das pessoas como no mercado de uma forma geral, impactando principalmente a administração das empresas. A administração pública não ficou indiferente a esse novo cenário, necessitando se adequar às crescentes demandas e exigências da sociedade, para tanto precisou de uma grande transformação nos seus modelos de gestão.

Essa reforma, transição da administração burocrática para a gerencial, começou, segundo Bresser-Pereira, a partir de 1980, e “foi uma resposta à necessidade de maior eficiência, ou menor custo, dos novos serviços sociais e científicos que o Estado passara a exercer” (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 112).

Com essa tendência de um novo foco da administração, que passou a ser voltada para resultados, as pessoas tornaram-se elementos essenciais dentro das organizações, capazes de maximizar os resultados por meio da eficiência nas atividades. Logo, os servidores e suas necessidades e perspectivas dentro do ambiente de trabalho passaram a ser de extrema importância, tornando a gestão de pessoas parte estratégica nas instituições.

O estudo da motivação é parte integrante e de suma relevância nessa nova gestão, pois por meio dele é possível descobrir fatores que tornem os servidores mais satisfeitos com o trabalho e, por consequência, possam influenciar a produtividade e a eficiência para atingir as metas da instituição, como defendido por Bergue (2010):

Cabe ao gestor público compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais (BERGUE, 2010, p. 22).

Nesse contexto, esta pesquisa abordará o tema *Motivação na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE): um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais*, com a proposta de identificar que ações são mais adequadas para potencializar a motivação do servidor e, por conseguinte, possibilitar melhorias no desempenho das suas atividades. Sob essa perspectiva, enunciou-se o problema que norteou esta pesquisa: *Quais os fatores que influenciam positiva ou negativamente a motivação para o trabalho dos servidores da UFRPE?*

Com as respostas para esta pergunta, será possível sugerir práticas de gestão para a UFRPE que tenham como objetivo a motivação dos servidores, com as finalidades de maximizar a satisfação desses servidores com o seu trabalho, gerar um melhor clima

organizacional e induzir melhorias sensíveis no atendimento ao público. Desse modo, ir-se-á ao encontro dos anseios da sociedade, que vem exigindo das organizações públicas uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, através da prestação de serviços de qualidade, com menor custo.

1.2 Motivação, primeiras ideias

A motivação é um tema bastante estudado e debatido, porém não há um consenso sobre sua definição, pois diversos estudiosos apresentam diferentes abordagens e perspectivas, conduzindo a conceitos distintos. Alguns autores definem a motivação, como um fator intrínseco ao indivíduo, algo que se manifesta internamente, apenas os valores pessoais (psíquicos) podem ser capazes de modificar o comportamento/sentimento. Outros, conceituam motivação como uma relação entre o indivíduo e o ambiente, no qual os elementos externos podem influenciar na percepção da pessoa, sendo possível potencializar a motivação. Uma das razões para essas visões diferentes sobre o tema é a base que os estudiosos usam para amparar suas teorias.

Por ser originalmente objeto de estudo da psicologia, muitas teorias defendem que o determinante para a motivação são as necessidades intrínsecas aos indivíduos; porém, com o contínuo estudo e o crescente interesse da administração de empresas sobre o tema, outras propostas surgiram, com o intuito de determinar fatores que influenciem o comportamento das pessoas dentro das organizações. Com isso, a ideia de que fatores extrínsecos também podem ser relevantes para a motivação trouxe uma nova vertente para o estudo, tornando o comportamento organizacional, definido por Bergue (2010, p. 13) como “um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações”, elemento indispensável para o sucesso da organização.

Sobre a motivação, Maximiano (2004) explicita que:

*Motivo, motivação, mover, movimentar e motor são todas palavras modernas que têm a mesma origem e estão associadas à mesma ideia: a palavra latina *motivus*, que significa aquilo que movimenta, que faz andar. [...] A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades: Direção, Intensidade e Permanência (MAXIMIANO, 2004, p. 274-275).*

Robbins (2005, p. 132), corroborando os ensinamentos de T. R. Mitchell (1997), define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. E explica, ainda, que a intensidade, direção e persistência são os três elementos-chaves para a definição de motivação, pois a intensidade representa o esforço que a pessoa despende para atingir o objetivo, a direção

consiste em onde focar o comportamento e a persistência é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. E destaca “Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos” (ROBBINS, 2005, p. 132).

Percebe-se que as características utilizadas como definição para motivação (intensidade, direção e persistência), por Mitchell e Robbins, também podem ser determinantes para conceituar a disciplina no trabalho. Considerando que o indivíduo que tem disciplina naturalmente despende um esforço em busca de um objetivo, tem foco e persistência, mas não necessariamente tem motivação. Logo, o que pode ser relevante para a distinção entre esses fatores é que um indivíduo motivado, sente prazer no que faz, resultando em satisfação, já um indivíduo disciplinado apenas faz por obrigação.

Soto (2005) explica a motivação baseado nas reações do organismo, suas sinapses e reações, ou seja:

A pressão interna surgida de uma necessidade, também interna que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, originam um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada (SOTO, 2005, p. 118).

O desafio então é trazer o estudo da motivação para o ambiente de trabalho, identificando o que impulsiona os servidores a trabalharem satisfeitos e com prazer. Maximiano (2004, p. 274) ressalta a importância do estudo da motivação para os resultados pretendidos pela instituição: “O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização”.

Esse conceito é interessante, pois ele evidencia que a pessoa pode apresentar comportamentos *em consonância* ou *contrários* aos interesses da administração, motivada, por exemplo, pela autorrealização, por satisfação pessoal ou até mesmo por sentimentos de raiva ou medo, gerando diferentes resultados para a organização. Assim, cabe identificar, por um lado, o que impulsiona o servidor a fazer o seu trabalho com eficiência e de forma que proporcione satisfação pessoal e, por outro, o que pode causar a improdutividade ou indiferença. Desse modo, torna-se possível identificar métodos que potencializem a motivação do servidor no sentido de atuar em consonância com os interesses da administração.

Faz-se necessário destacar a diferença entre *motivação* e *satisfação*. Como conceituado anteriormente, motivação é o impulso para a ação, já satisfação, como definida por Locke (1976, *apud* BARROS, 2015, p. 37) a satisfação é *um estado emocional positivo ou de prazer*

resultante de um trabalho ou experiências de trabalho, ou, em outras palavras, corresponde ao efeito causado pelo resultado de uma ação.

Bergamini (1998) destaca que se deve estudar a motivação considerando dois componentes, as *necessidades particulares dos funcionários* e as *metas organizacionais*:

Quando se fala, então, de estar motivado para o trabalho, já se sabe que existem dois componentes aí envolvidos que são o indivíduo e a organização. Isso implica considerar a estrutura e os processos organizacionais que são referenciais importantes no delineamento do sentido que se dá ao comportamento motivacional. Qualquer tentativa de se falar em gestão motivacional está ligada tanto às práticas organizacionais quanto às expectativas daquelas pessoas nelas envolvidas. Existe aqui uma situação de dependência entre esses dois componentes: Um se torna incompreensível sem o outro (BERGAMINI, 1998, p. 11).

Considerando a ideia de que servidores motivados trazem melhores resultados para a instituição, é fundamental para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população identificar um método que traga o equilíbrio entre as expectativas dos servidores e as metas das organizações públicas, levando em consideração as particularidades dessas.

É fato, constatado por pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria, que ainda existe uma grande insatisfação da sociedade com relação à prestação de serviços de diversos setores de atuação do Governo ou por ele regulados. Essa pesquisa levantou a opinião dos cidadãos sobre a qualidade de treze serviços públicos: fornecimento de energia elétrica; correios; fornecimento de água; iluminação pública; educação superior; limpeza urbana; educação fundamental e ensino médio; transporte público; rodovias/estradas; conservação de ruas e avenidas; atendimento à população nas repartições públicas; segurança pública; e postos de saúde e hospitais (RETRATOS DA SOCIEDADE BRASILEIRA 33, 2016).

O resultado foi apresentado utilizando um “índice de difusão” que variava entre zero e cem. Valores acima de 50 pontos indicavam que a parcela da população que considerava o serviço de qualidade alta ou muito alta era superior à parcela que o considerava de qualidade baixa ou muito baixa; já valores abaixo de 50 pontos indicavam predominância da avaliação negativa do serviço (Retratos da Sociedade Brasileira 33, 2016). De acordo com a pesquisa, *nenhum serviço obteve índice superior a 50*, ou seja, nenhum serviço foi considerado de alta qualidade, como pode-se observar no trecho transcrito abaixo:

Os serviços de saúde e segurança são os que apresentam índices mais baixos: os postos de saúde e hospitais apresentam 20 pontos e a segurança pública, 22 pontos. Nenhum serviço público apresenta índice superior a 50, limite a partir do qual a avaliação da qualidade do serviço é considerada positiva. Os três serviços públicos melhor avaliados são fornecimento de energia elétrica (48), Correios (46) e fornecimento de água (42) (RETRATOS DA SOCIEDADE BRASILEIRA 33, 2016, p. 2).

Nesse contexto, justifica-se o estudo da motivação nos serviços públicos, não só para melhorar o clima organizacional e trazer satisfação para os servidores, como também para melhorar a percepção da qualidade com que são prestados.

De acordo com os ensinamentos de Michel (1994):

Estar motivado é estar a caminho, isto é, em vias de realização, porque as pessoas estão ao mesmo tempo buscando responder a seus desejos e a suas aspirações. Estar motivado é viver uma dinâmica, uma tensão interior da busca da realização de si. A ação motivadora é aquela que une os dois termos, desejos e aspirações e permite sentir a ação como algo que faz parte da própria personalidade (MICHEL, 1994, apud BERGAMINI, 2014, p. 138).

Desse modo, esta pesquisa partiu do pressuposto que indivíduos motivados e satisfeitos com o que fazem tendem a desenvolver as atividades com melhor qualidade e comprometimento, e a traçar seus objetivos em comunhão com as metas da organização, uma vez que “a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto a produtividade quanto a saúde organizacional e a satisfação dos trabalhadores” (CASADO, 2002, *apud* SILVA; MELLO, 2013, p. 3).

Ressalta-se que não é apenas a motivação a responsável pelo bom desempenho no trabalho, sendo necessários também, dentre outros fatores ligados ao indivíduo e ao ambiente de trabalho, *habilidade, conhecimento, oportunidade, responsabilidade*. Porém, a motivação é uma das condições mais relevantes para alcançar um bom resultado em qualquer atividade e não seria diferente no ambiente organizacional. Como afirma Chiavenato (2010):

O desempenho individual – que é a base de sustentação que conduz ao desempenho organizacional – depende fortemente de pessoas motivadas. Sem dúvida, o desempenho individual é moldado e condicionado por vários fatores simultâneos, como capacidade e competência das pessoas, liderança e *coaching* recebidos, orientação, dedicação e esforço despendido. Mas a motivação constitui a sua mola mestra do comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2010, p. 242).

De acordo com esse pensamento, o êxito da organização depende essencialmente do envolvimento dos servidores com o seu trabalho, pois, as pessoas que compõem as organizações são propulsoras de mudanças e capazes de apresentar soluções criativas/inovadoras para proporcionar um alto desempenho da instituição. Para que esse grau de comprometimento e empenho seja alcançado, é importante que os servidores estejam motivados, porém também que tenham conhecimentos técnicos, habilidade e ter oportunidades.

Destaca-se que, eventualmente, os servidores podem atingir as metas estabelecidas pela instituição mesmo não estando motivados, mas por serem disciplinados, responsáveis, ou muito envolvidos com o bem final (caso, por exemplo, da área de saúde). Esta pesquisa não pretende nem contestar esse fato, nem colocar a motivação como única forma por meio da qual as organizações atingem seus objetivos e cumprem seus propósitos. Defende, porém, que a

motivação é a condição que equilibradamente considera *as necessidades dos servidores e os objetivos da organização*, fazendo com que exista a harmonia entre as metas de ambos e, especialmente, como já ressaltado, despertando nos primeiros um *sentimento de prazer*, decorrente do bom cumprimento das tarefas.

1.3 Justificativa

A administração pública precisa atender as demandas da sociedade com qualidade. No entanto, os órgãos públicos enfrentam diversos obstáculos para alcançar esse objetivo, como, dentre outros, (i) excesso de normas e procedimentos, que causam a morosidade na execução dos serviços; (ii) o cenário político e econômico, que, em alguns momentos, se apresenta desfavorável para investimentos; (iii) falta de recursos financeiros ou de pessoa; e (iv) desmotivação dos servidores, entraves esses que podem prejudicar o bom atendimento ao cidadão.

Há, porém, a possibilidade de mudanças estruturais para auxiliar o alcance desse objetivo, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas. É notório que o investimento das instituições em capital humano traz melhores resultados tanto para a organização como para os funcionários (servidores) e, conseqüentemente, também para os clientes (no caso da Administração Pública, para os cidadãos). Tal conclusão se apoia em vários estudos, realizados no campo do comportamento das organizações, com o objetivo de identificar e modificar o clima organizacional, como explicitado por Bergamini (2008):

No momento em que a empresa consiga identificar com clareza seus objetivos e os objetivos daqueles que nela trabalham, dar-se-á o aproveitamento conjunto de forças e o aumento da possibilidade de realização. Uma das formas mais eficazes de proceder ao diagnóstico do quanto e do como uma organização esteja, no momento, conseguindo atender às necessidades normais dos seus empregados, é por meio dos estudos de levantamento do clima organizacional (BERGAMINI, 2008, p. 163).

Logo, é de suma importância identificar as necessidades dos servidores e suas particularidades, para com isso descobrir suas motivações e poder sugerir mudanças para a gestão da organização que vise à melhoria dos serviços públicos. Como pontuado pela mesma autora:

Especialmente dentro do campo do comportamento organizacional, o estudo da motivação é considerado indispensável. É de grande interesse conhecer quais os fatores que deveriam ser considerados como os principais determinantes dos mais diferentes tipos de satisfação que se pode obter no trabalho. Procurando conhecer os objetivos perseguidos pelos trabalhadores, a estratégia utilizada passa a ser a de “estimular” ou “provocar” a motivação por meio da utilização dessas “recompensas” que estejam disponíveis no meio ambiente. Tais fatores podem ser responsáveis pela maior ou menor ligação entre a produtividade atingida e o esforço despendido pelo trabalhador (BERGAMINI, 2008, p. 104).

A organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas sejam capazes de atender seus anseios e necessidades, e com isso se sentirem parte integrante da organização, fazendo com que as metas da organização se tornem parte dos seus objetivos pessoais.

Dessa maneira, essa pesquisa identifica os fatores motivacionais percebidos pelos servidores da UFRPE, provendo a área de gestão de pessoas, não apenas da instituição, mas das públicas em geral, de informações essenciais para a tomada de decisão, amparada por um melhor entendimento das aspirações do público interno. Dotados dessa perspectiva ampliada de elementos para a gestão, ficam os agentes públicos mais aparelhados para eficazmente alcançar o objetivo maior de satisfação dos seus atores e usuários.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é: *sugerir, à Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), ações que estimulem a motivação para o trabalho dos técnicos administrativos.*

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar os fatores que influenciam a motivação dos técnicos administrativos no ambiente de trabalho, a partir de sua percepção sobre a *importância* desses fatores e de sua *existência na UFRPE*;
- Apresentar o cenário atual da UFRPE, como percebido pelos técnicos administrativos, sob o aspecto dos fatores motivacionais;
- Correlacionar os fatores apresentados com as teorias dos Dois Fatores de Herzberg e da Equidade de Adams;
- Identificar fatores responsáveis por ou influenciarem positivamente a motivação, ou causarem insatisfação e desmotivação dos servidores, comparando os resultados a estudos semelhantes recentes em outras IFES.

2 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Ao longo de décadas foram propostas várias teorias sobre motivação, as quais podem ser divididas em teorias de *Conteúdo*, de *Processo* e de *Reforço*.

São de Conteúdo:

- Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow, 1954);
- Teoria dos Dois Fatores (Herzberg, 1966);
- Teoria da Existência, Relacionamento, Crescimento – ERC (Alderfer, 1969).
- Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland, 1961);
- Teoria XY (McGregor, 1960);

As de Processo são:

- Teoria da Equidade (Adams, 1963);
- Teoria da Expectativa (Vroom, 1964);
- Teoria da Determinação de Metas (Locke, 1968).

Já na categoria Reforço enquadra-se apenas a teoria de Skinner (1945).

Essas teorias são discutidas mais detalhadamente a seguir.

2.1 Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo são definidas por Chiavenato (2010, p. 247) como aquelas “que se relacionam com os fatores internos à pessoa e que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento, ou seja, as necessidades específicas que motivam as pessoas”, ou seja, as que se preocupam com a alteração do comportamento motivacional das pessoas.

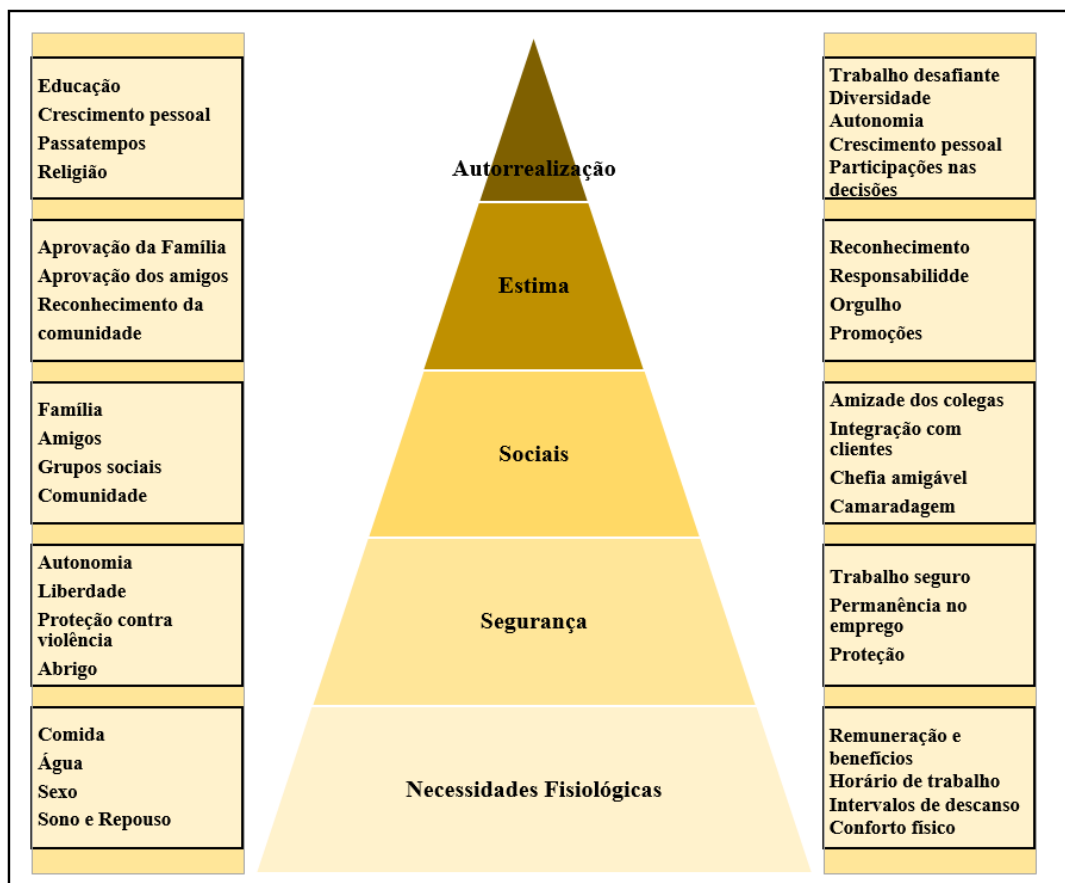
2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades (1954)

Abraham Maslow, psicólogo americano e um dos mais conhecidos teóricos motivacionais, propôs a *hierarquia das necessidades*, considerada uma das teorias mais importantes da área de motivação. A teoria estabelece que cinco categorias de necessidades orientam o comportamento humano (fisiológicas, de segurança, sociais, autoestima, e auto realização), e que essas se organizam hierarquicamente de forma natural, no sentido de que são satisfeitas de forma sequencial e ordenada: uma necessidade só começa a aparecer após a imediatamente anterior ter sido satisfeita. Explicam Nascimento e Silva (2014):

Essas necessidades estão dispostas hierarquicamente de tal modo que, quando uma necessidade é satisfeita, a próxima necessidade mais elevada torna-se dominante no comportamento da pessoa. As necessidades superiores hierarquicamente somente influenciam o comportamento quando as inferiores já estão relativamente satisfeitas. Uma necessidade substancialmente satisfeita não terá mais a capacidade de motivar. (NASCIMENTO E SILVA, 2014, p. 17).

Devido a essa organização escalonada das necessidades, a teoria é comumente resumida e apresentada em forma de pirâmide, que ficou conhecida como a *Pirâmide das necessidades humanas de Maslow* ou simplesmente *Pirâmide de Maslow*, apresentada na **Figura 1**.

Figura 1 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow



Fonte: CHIAVENATO (2010, p. 249).

Como pode ser observado, as cinco categorias apresentadas são tanto determinantes no comportamento pessoal fora do trabalho como podem ter reflexos dentro do ambiente organizacional, no que concerne à satisfação no trabalho.

A proposta de Maslow é básica para grande parte das teorias motivacionais. Porém, como será explanado posteriormente, há argumentos que contestam em parte a rigidez da hierarquia por ele apresentada, pois consideram que não há, para ela, uma robusta comprovação empírica. Não negam, contudo, a grande contribuição que a teoria trouxe na categorização das necessidades e como essas influenciam o comportamento humano.

2.1.2. Teoria dos Dois Fatores (1966)

A *teoria dos dois fatores* foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, em decorrência de uma pesquisa na qual o autor fez entrevistas com a seguinte questão: *o que as pessoas desejam do trabalho?* Com isso, ele pretendia estudar os sentimentos de funcionários em relação ao trabalho e, para tanto, solicitou que as pessoas descrevessem, em detalhes,

situações em que eles se tivessem sentido bem ou mal no ambiente institucional. As respostas foram tabuladas e categorizadas, e Herzberg concluiu que *os fatores que eram relacionados com a insatisfação eram totalmente diferentes das características que conduziām a satisfação*, determinando dessa maneira a existência de dois fatores na orientação do comportamento das pessoas no trabalho: fatores *higiênicos* ou *extrínsecos* e fatores *motivacionais* ou *intrínsecos* (ROBBINS, 2005).

Os *fatores higiênicos* encontram-se no ambiente organizacional e compreendem as condições de trabalho. Dentre eles, destacam-se: salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da organização, relacionamento entre funcionários e organização e regulamentos internos. Na prática, embora sejam comumente utilizados pelas instituições como meios para motivar, esses fatores são limitados em sua capacidade de influenciar as pessoas. Logo, caracterizam-se apenas como fatores que quando contemplados, não geram motivação, mas apenas evitam a insatisfação, sendo incapazes de induzir a primeira (CHIAVENATO, 2010).

Os *fatores motivacionais* relacionam-se ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas que a pessoa executa, envolvendo sentimento de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização. Atendê-los produz, então, um efeito duradouro de satisfação, gerando aumento de produtividade e elevando-a a níveis de excelência. Como principais fatores motivacionais destacam-se: uso pleno de habilidades pessoais, liberdade de decidir como executar o trabalho, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados com o trabalho e auto avaliação do desempenho (CHIAVENATO, 2010).

O **Quadro 1** apresenta os aspectos que integram cada um dos fatores propostos por Herzberg, conforme anteriormente discutido:

Quadro 1- Aspectos que integram os dois fatores de Herzberg

<i>Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)</i>	
<i>Fatores higiênicos</i>	<i>Fatores motivacionais</i>
Políticas e administração da empresa	Realização
Supervisão	Reconhecimento
Relações interpessoais	O trabalho em si
Condições de trabalho	Responsabilidade
Salário	Progresso
Vida pessoal	Crescimento
Status	
Segurança	

Fonte: Adaptado de Robbins (2005, *apud* Herzberg, 2003).

Como pôde-se observar, apesar de Herzberg trazer uma categorização comportamental em relação à motivação no ambiente de trabalho, baseada principalmente em resultados empíricos (diferentemente de Maslow, que não tinha nenhuma comprovação experimental), há semelhanças entre as necessidades das pessoas preconizadas por ambos.

Chiavenato (2010) apresentou, de uma forma ilustrativa, uma comparação entre as duas teorias, relacionando os *fatores higiênicos* propostos por Herzberg às *necessidades fisiológicas, de segurança e sociais* de Maslow, e os *fatores motivacionais* às *necessidades de estima e auto realização*. Assim, salário, condições de trabalho e benefícios estariam ligados às necessidades fisiológicas; as relações entre os colegas e chefia, às necessidades sociais; e o trabalho em si, as responsabilidades e crescimento pessoal, à auto realização.

A proposta de Herzberg teve, e segue tendo até atualmente (2019), grande contribuição para os estudos de motivação no trabalho e será, por isso, utilizada como uma das referências basilares desta pesquisa. A partir dela, verificar-se-ão:

- quais os fatores motivacionais e os higiênicos que os servidores mais consideram importantes para permanecerem motivados e satisfeitos;
- quais são responsáveis por não haver insatisfação na execução de suas atividades na Instituição; e
- como eles percebem a presença desses fatores na UFRPE.

2.1.3 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento – ERC (1969)

Clayton Alderfer, psicólogo americano, concebeu a teoria ERC, que basicamente reduziu as cinco necessidades de Maslow a três *centrais*: existência, relacionamento e crescimento.

Conforme exposto por Soto (2005):

As necessidades de *existência* são os desejos de bem-estar material e físico, se satisfazem mediante a disposição de alimentos, água, ar, abrigo, condições de trabalho, salário, prestações, etc. As necessidades de *relação* são os desejos de estabelecer e manter relações interpessoais com outros indivíduos, como família, amigos, supervisores, subordinados e companheiros de trabalho. As necessidades de *crescimento* são os desejos de ser criativo, fazer contribuições úteis e produtivas e dispor de oportunidades de desenvolvimento pessoal (SOTO, 2005, p. 147).

Entretanto, essa teoria se diferencia da teoria da hierarquia das necessidades por ter uma abordagem distinta em relação a progressão das necessidades. Maslow, como visto anteriormente, afirmou que para que uma necessidade apareça, como fator de motivação de conduta, a necessidade anterior (inferior) tem que ser satisfeita. Já Alderfer adota o *princípio da frustração-regressão*, que propõe que, ao ter uma necessidade superior frustrada, o indivíduo ativa uma necessidade do nível imediatamente inferior (SOTO, 2005).

O proponente admite, além disso, que as necessidades podem coexistir, como resume Robbins:

A teoria ERC argumenta, assim como Maslow, que o atendimento das necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível superior; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão a uma necessidade de nível inferior (ROBBINS, 2005, p. 137).

Assim, as três categorias (ERC) podem operar simultaneamente, ou seja, mesmo que o indivíduo ainda não tenha atendido suas necessidades de existência e relacionamento, pode trabalhar no seu crescimento pessoal. Adicionalmente, a incapacidade de satisfazer a uma necessidade de nível superior, como por exemplo, a necessidade de interação social, pode causar uma frustração e fazer com que a pessoa regreda para uma necessidade de nível mais baixo, como por exemplo, aumentar o desejo de ganhar mais dinheiro ou melhorar as condições de trabalho (ROBBINS, 2005).

Pode-se também comparar a teoria ERC à teoria dos dois fatores de Herzberg, considerando que as necessidades de existência e do relacionamento equivalem aos fatores higiênicos, enquanto a necessidade de crescimento estaria vinculada aos fatores motivacionais. Logo, as principais contribuições da teoria ERC são admitir a coexistência dos vários níveis de necessidades e introduzir a hipótese da frustração.

2.1.4 Teoria das Necessidades Adquiridas (1961)

Idealizada por David McClelland, essa teoria estabelece que as necessidades humanas não são intrínsecas, porém aprendidas e adquiridas ao longo da vida, resultando, assim, das experiências de cada pessoa e implicando padrões únicos e individualizados de necessidades capazes de afetar comportamentos e desempenho.

O proponente identifica necessidades de três tipos: *realização*, *poder* e *associação*. Na visão de Nascimento e Silva:

Necessidade de realização está ligada ao desejo de ser excelente, ser o melhor ou mais eficiente. Necessidade de poder refere-se necessidade de interferir no comportamento alheio, é o desejo de controlar as outras pessoas. Necessidade de afiliação traduz o desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas (NASCIMENTO; SILVA, 2014, p. 20).

As necessidades de McClelland podem ser relacionadas às *sociais*, *de estima* e *de auto realização* de Maslow, nas devidas proporções, excetuando-se apenas a necessidade de *poder* (relativa a controlar outras pessoas) que não foi abordada por esse último.

Conforme Chiavenato (2010), para avaliar as necessidades de cada pessoa, são em geral são aplicados questionários e testes de projeção. Com respeito à motivação, as pesquisas mostram que:

- as pessoas com elevada necessidade de realização dão preferência a atividades com muita responsabilidade, retroação e algum grau de risco;
- a necessidade de realização não garante um forte desempenho como executivo em grandes organizações;
- alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação, quando juntas parecem estar relacionadas com o sucesso gerencial
- as pessoas podem ser treinadas para desenvolver suas necessidades de realização por meio de programas de treinamento que focalizam conquistas, lutas, vitórias e sucesso.

Essas conclusões são bastante úteis para alocar as pessoas dentro da organização. Identificando-se as necessidades com que o indivíduo mais se identifica, torna-se possível determinar perfis comportamentais e analisar quais as atividades mais adequadas para cada pessoa.

2.1.5 Teoria XY (1960)

Douglas McGregor professor e economista desenvolveu a Teoria XY, em que defendia que existem dois comportamentos gerenciais distintos e antagônicos, os quais denominou X e Y. O primeiro (X) baseia-se em uma visão essencialmente negativa da natureza humana, enquanto o segundo (Y) está alicerçado em uma concepção moderna e positiva do ser humano.

O perfil gerencial do tipo X enxerga o colaborador, ser humano, da seguinte forma:

1. Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível.
2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição (ROBBINS, 2005, p. 134).

Desse modo, observa-se que, para o gerente com perfil X, as pessoas não têm interesse no trabalho, apenas o exercem por necessitarem de dinheiro e/ou recompensas salariais, não possuindo nenhuma outra perspectiva ou satisfação com o emprego. Dependem de um líder para guiá-las em prol dos objetivos da organização, que são, em geral, divergentes de suas metas pessoais, as quais visam, prioritariamente, a manter sua segurança sem assumir riscos.

Analisando-se o perfil X sob a óptica das teorias de Maslow, percebe-se que tal perfil leva em conta, no máximo, as necessidades pontuadas como fisiológicas, de segurança e sociais desse autor, ao considerar que o interesse do funcionário é predominantemente relativo à remuneração, à segurança no trabalho e ao relacionamento com a chefia. Tais necessidades, por

seu turno, equiparam-se às características dos fatores higiênicos de Herzberg, o que permite concluir que, ao adotar o perfil X, os líderes da organização, mesmo empenhados a alinhar o foco das equipes aos objetivos da instituição, conseguirão, no máximo, que as pessoas não fiquem insatisfeitas com o trabalho, mas nunca as motivarão de fato.

O perfil gerencial Y diverge substancialmente do X, trazendo em si uma visão mais positiva da natureza humana:

1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
2. As pessoas demonstrarão auto orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores (ROBBINS, 2005, p. 134).

Nota-se que essa é uma visão favorável dos funcionários, colocando-os como responsáveis pelos seus atos dentro da organização, com uma ideia de pertinência e possível desenvolvimento em harmonia com os objetivos da empresa. Assim, fica simples relacionar a visão Y aos fatores motivacionais de Herzberg e às necessidades de estima e auto realização de Maslow e, ao adotá-la como prática de gestão, os líderes promovem o trabalho cooperativo em um ambiente dinâmico, trazendo a motivação como fator determinante no ambiente organizacional, pois os funcionários buscam essas necessidades como dominantes e se motivam para alcançá-los tanto quanto aos objetivos da organização.

Ainda segundo o próprio McGregor:

A menos que o próprio emprego seja satisfatório, a menos que sejam criadas oportunidades na situação de trabalho, que permitam fazer dele próprio uma diversão, jamais lograremos conseguir que o pessoal dirija voluntariamente seus esforços em prol dos objetivos organizacionais. Na realidade, é o reverso que acontece. O trabalho transforma-se numa espécie de castigo ao qual os trabalhadores têm que se submeter a fim de obter aquilo que necessitam para a satisfação de suas necessidades depois que deixam o serviço (MCGREGOR, 1973, *apud* BERGAMINI, 2014, p. 150).

A Teoria XY, a rigor, não foi divisada para motivação, mas para gestão, chamando a atenção para como um gerente deve (perfil Y) e não deve (perfil X) perceber os colaboradores que coordena. No entanto, é inegável sua contribuição para a motivação, destacando-se os seguintes três aspectos:

- Um gerente ou, pior, um ambiente de gestão X é incapaz de motivar; pode, no máximo, contribuir para não desmotivar, porém até isso é muito discutível: um contexto em que predominem coação, controle e ameaça de punição não pode ser capaz de deixar as pessoas satisfeitas, ainda que garanta segurança ou estabilidade financeira.

- Ser um gerente Y ou adotar um ambiente de gestão Y é certamente um aspecto que favorece significativamente a motivação dos colaboradores.
- É possível que, eventualmente, algum colaborador exiba efetivamente alguma das características pessoais descritas no perfil X. Um gerente X considerará isso normal e nada fará para que mude, comportamento incapaz de motivar esse colaborador. Já o gerente Y buscará modificar a postura da pessoa, visando a transformá-la em alguém engajado e comprometido com os objetivos institucionais e, mais do que tudo, feliz com seu trabalho.

2.2 Teorias de Processo

As teorias de processo procuram explicar o *mecanismo* da motivação, ou seja, “descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado” (CHIAVENATO, 2010, p. 247).

2.2.1 Teoria da Equidade (1963)

Elaborada por J. Stacy Adams, trata da percepção dos indivíduos em relação a quão justo é seu tratamento, comparado ao dispensado aos outros. Por exemplo, se uma pessoa verifica que sua remuneração é igual às que outras recebem por um trabalho similar, ela acreditará que recebe um tratamento justo e equitativo. Entretanto, quando uma pessoa com alto nível de formação ou experiência verifica que recebe o mesmo salário que um empregado novo, menos qualificado, percebe o custo benefício como desequilibrado, caracterizando-se a *iniquidade*. O resultado é uma *tensão de equidade*, que desfavorece a motivação e exige a adoção de medidas corretivas. Conforme explica Chiavenato (2010):

As pessoas fazem comparação entre seu trabalho – as entradas como esforço, experiência, educação, competência e os resultados obtidos como remuneração, aumentos, reconhecimento – e o das outras pessoas. Elas percebem o que recebem do trabalho – como resultados – em relação ao que dão a ele – como entradas – e comparam essa relação resultados-entradas com a relação resultados-entradas de outras pessoas relevantes. Quando essa comparação produz uma percepção de que essas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade. Quando ocorre a percepção de que essas relações são desiguais, as pessoas experimentam uma tensão negativa que conduz à necessidade de uma ação corretiva no sentido de eliminar quaisquer injustiças (CHIAVENATO, 2010, p. 255).

Nos serviços públicos, devido à dificuldade de se perceberem as recompensas pelos esforços despendidos, os servidores tendem a utilizar a comparação entre colegas, como forma de avaliar a “justiça/injustiça” relativamente a si próprio e, se essa percepção for de desigualdade, pode ocorrer uma tentativa de “compensação”, esteja o servidor se sentindo prejudicado, o que gera desestímulo para com o trabalho, esteja se percebendo beneficiado, o que leva a um constrangimento. Vale ressaltar, porém, tratar-se de um processo relativo, pois cada um pode adotar um referencial diferente para a comparação.

Segundo Bergue (2010):

A teoria da equidade é especialmente potente para explicar determinado comportamento das pessoas especificamente em organizações públicas porque esses ambientes tendem a privilegiar relações personalistas, fruto dos traços culturais patrimonialistas da gestão pública brasileira. Aliada a isso, temos a fragilidade das políticas de carreira e remuneração que não contemplam fatores de qualificação e desempenho capazes de justificar as diferenciações remuneratórias (BERGUE, 2010, p. 36).

Esta pesquisa identificará se esse tipo de mecanismo de comparação se faz presente na instituição avaliada, e identificará formas de ajustar as injustiças percebidas (caso existam), para que seja possível minimizar a inequidade do binômio entradas/resultados entre os servidores, visando a equilibrar as percepções correspondentes e a transformar o ambiente, no sentido de reduzir o mais possível as injustiças (percebidas) entre colegas.

2.2.2 Teoria da Expectativa (1964)

Essa teoria, criada por Victor Vroom, propõe que a motivação depende das expectativas das pessoas em função de sua capacidade de realização de tarefas e de receber recompensas desejadas. Como destacado por Bergue:

Em essência a teoria da expectativa sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida. Assim, a motivação de uma pessoa para determinada ação está sujeita à probabilidade percebida de alcançar determinado resultado e do valor a ele atribuído (BERGUE, 2010, p. 33).

A teoria enfoca três tipos de relações: *esforço-desempenho*; *desempenho-recompensa* e *recompensa-metas pessoais*. Como explicita Nascimento e Silva:

A ideia central é a compreensão das metas de cada pessoa e a relação entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensas, e entre recompensas e satisfação do indivíduo. A relação entre esforço e desempenho é a percepção do indivíduo da probabilidade de que um determinado esforço pessoal o levará ao desempenho. A relação entre desempenho e recompensa é o grau de confiança do indivíduo de que o desempenho o levará ao alcance do resultado desejado. Já a relação entre recompensas e objetivos pessoais é o grau de satisfação dos objetivos ou necessidades pessoais, proporcionado pela recompensa organizacional e a atratividade que essa recompensa tem para o indivíduo (NASCIMENTO; SILVA, 2014, p. 22).

Como se pode observar, a teoria da expectativa aborda principalmente a percepção dos funcionários em relação as recompensas, avaliando se essas condizem com suas metas pessoais, perpassando pela necessidade do esforço para o desempenho individual e, conseqüentemente, o da organização. Para Bergue (2010, p. 33), “um servidor tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado”, e ele relaciona essa abordagem da motivação com os processos de avaliação de desempenho dos servidores públicos, nos quais poderiam, eventualmente, ser percebidas as recompensas pelo bom desempenho funcional.

2.2.3 Teoria da Definição de Objetivos (1968)

Edwin Locke propôs que a intenção de trabalhar para atingir um objetivo constitui a maior fonte de motivação. Os objetivos estabelecem o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar. Para ele objetivos específicos melhoram o desempenho, ao passo que objetivos mais difíceis, quando aceitos, elevam o desempenho. Ele defende também que objetivos mais fáceis são mais facilmente aceitos e, conseqüentemente, atingidos (CHIAVENATO, 2010).

Segundo o propositore da teoria, a fixação de objetivos permite ainda outras conclusões com relação à motivação. As pessoas trabalham melhor quando têm um *feedback* em relação ao seu progresso, pois isso lhes permite saber como estão indo nos seus esforços em direção às metas traçadas, funcionando como um guia para o comportamento. As formas de *feedbacks* têm conseqüências distintas. O *feedback auto gerenciado* – em que o empregado é capaz de monitorar seu próprio progresso – tem-se mostrado um motivador mais eficiente do que o *gerado externamente* pelo chefe ou outra pessoa (ROBBINS, 2005).

Em relação a participação na fixação dos próprios objetivos, ele afirma que existem pessoas que preferem trabalhar com objetivos definidos pelo chefe, mas que as pessoas tendem a se comprometer mais quando participam da escolha das suas metas. A auto eficácia significa a convicção íntima que a pessoa está capacitada a realizar uma tarefa que lhe foi confiada; quanto maior a auto eficácia, maior será a confiança que a pessoa terá na sua capacidade de ser bem-sucedida. Porém, a definição individual de objetivos não funciona igualmente para todas as tarefas: naquelas com elevada interdependência, a definição em grupo costuma ser mais eficaz (CHIAVENATO, 2010).

Percebe-se que essa teoria trata do processo da motivação potencializado mediante uma ação, nesse caso, a de definir objetivos. Esta pesquisa se limitará a identificar se, na instituição, existe a definição de metas por parte da gestão e o quanto os técnicos percebem a importância do compartilhamento dessas metas para a motivação no trabalho. A justificativa para tanto é que, no dia-a-dia do trabalho dos técnicos, que exercem em sua maioria trabalhos administrativos de rotina, a definição de metas pode não ser facilmente identificada.

2.3 Teoria de Reforço (1945)

A teoria de reforço está atrelada a ideia de *condicionamento*, ou seja, acredita que o comportamento das pessoas pode ser influenciado mediante reforços (recompensas/castigos), e “se baseia nas conseqüências do comportamento bem ou malsucedido” (CHIAVENATO, 2010, p. 247).

Concebida pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner, essa teoria ignora o estado interior do indivíduo, concentrando-se apenas no resultado de suas ações e controlando o comportamento através de reforços externos (recompensas/castigos), que aumentam a probabilidade de que o comportamento se repita/extinga. Nesse aspecto, contrapõe-se à teoria da definição de objetivos, que sugere que as metas orientam as ações. Conforme Stoner:

A teoria do reforço consiste numa abordagem à motivação baseada na “lei do efeito” – a ideia de que o comportamento com consequências positivas tende a ser repetido, enquanto o comportamento com consequências negativas tende a não ser repetido. (STONER, 1999, *apud* SILVA; MELLO, 2013, p. 6).

Assim, essa teoria traz o condicionamento como uma maneira do indivíduo se comportar, revelando a oportunidade das organizações de se apropriarem do uso de uma obediência subliminar, na qual seria possível despertar o interesse dos servidores através de reforços. Quatro são os tipos de reforços aplicados ou retirados como consequências de eventos agradáveis ou desagradáveis. São eles:

- a) Reforço positivo: para aumentar a frequência ou intensidade do comportamento desejável, relacionando-o com as consequências agradáveis e contingentes à sua ocorrência. A aprovação da atitude de um funcionário pela gerência, a concessão de um prêmio financeiro a um funcionário por uma boa sugestão são exemplos de reforço positivo;
- b) Reforço negativo: para aumentar a frequência ou intensidade do comportamento desejável pelo fato de evitar uma consequência desagradável e contingente à sua ocorrência. A exigência de que o funcionário não cometa mais determinada falta é um exemplo de reforço negativo.
- c) Punição: para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável pela aplicação da consequência desagradável e contingente à sua ocorrência. A repreensão do funcionário ou suspensão do pagamento de bônus ao funcionário que se atrasa indevidamente ao trabalho.
- d) Evitação: para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável pela remoção de uma consequência agradável e contingente à sua ocorrência. A extinção não encoraja e nem recompensa. O gerente observa que um funcionário faltoso recebe aprovação social de seus colegas e os aconselha a não lhe dar mais tal aprovação (CHIAVENATO, 2010, p. 263-264).

Muitos teóricos (principalmente psicólogos) acreditam que esta não é uma teoria sobre motivação, pois para eles não há motivação sem considerar os fatores intrínsecos às pessoas. A teoria do reforço ignora os fatores que dão origem ao comportamento, como os sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas. Como observa Robbins:

A teoria do reforço ignora as condições internas do indivíduo e se concentra apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer. Como não leva em conta aquilo que dá origem ao comportamento, ela não é, estritamente falando, uma teoria sobre motivação (ROBBINS, 2005, p. 143).

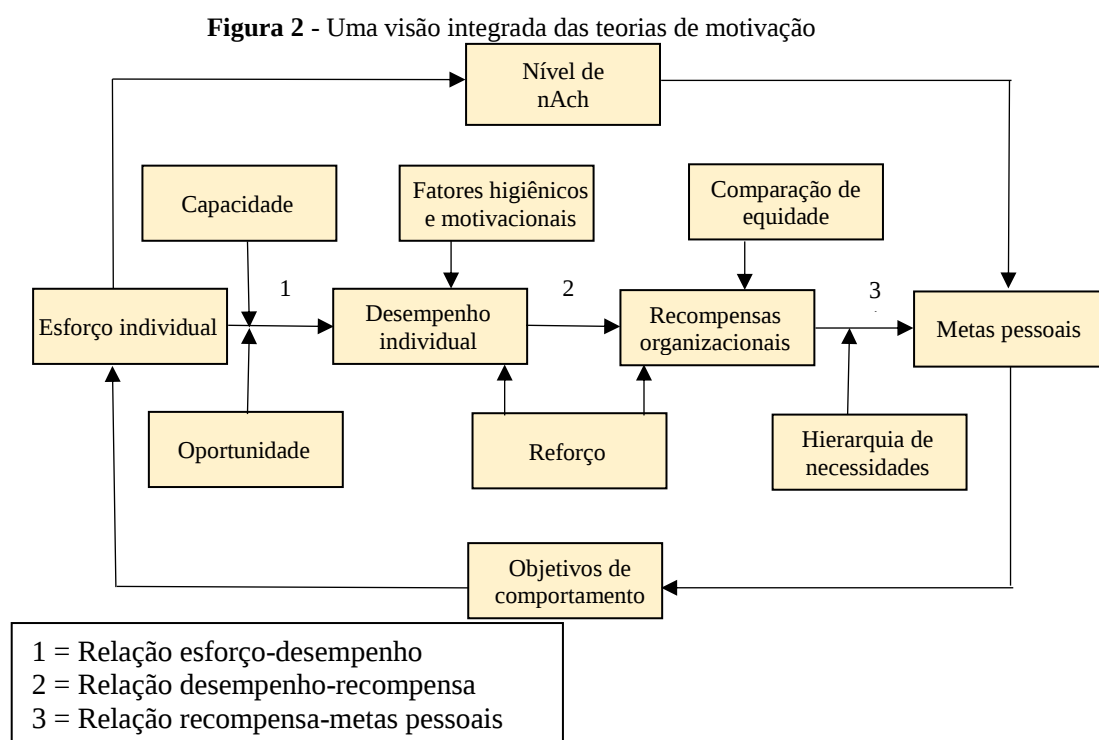
Apesar disso, vale ressaltar a contribuição da teoria em relação aos meios utilizados para controlar o comportamento, considerando o processo de aprendizagem dos indivíduos. Mesmo não sendo aceita como uma teoria motivacional, as estratégias traçadas são alternativas

disponíveis para serem utilizadas no processo de influenciar o funcionário, possibilitando que esse condicionamento gere maior eficiência no ambiente organizacional.

2.4 Integração entre as teorias

Após a explanação das principais teorias sobre motivação, cabe fazer agora uma integração entre elas, para construir um panorama geral. Como visto, há diversas teorias e diferentes perspectivas, porém elas não são de todo excludentes; pelo contrário, são, em boa parte, similares ou complementares.

Chiavenato (2010) ilustrou uma visão integrada das teorias motivacionais, com o intuito de compreender seu inter-relacionamento e demonstrar que uma provável explicação para existirem tantas teorias é que cada uma aborda um aspecto específico de um conceito complexo. Como se pode observar na **Figura 2**, para um melhor entendimento desse conceito, convém considerar as teorias segundo um modelo complementar.



Fonte: CHIAVENATO (2010, p. 266).

Nesta pesquisa, as teorias de Herzberg e de Adams serão utilizadas para embasar as análises da percepção dos técnico-administrativos da UFRPE, por possuírem características que aparentam maior afinidade com o contexto do serviço público. Porém vale ressaltar que, de acordo com a visão integrada apresentada nesta seção, é preciso reconhecer que, implicitamente, quase todas as demais teorias acabarão por entrar, em maior ou menor grau.

Assim sendo, o tema motivação será abordado sob uma visão de causa e efeito, ou seja, considerando que haja a possibilidade de potencializá-la através de aspectos exteriores à pessoa.

Considerar-se-á que existe uma probabilidade de que, ao modificar o ambiente externo ao indivíduo (mediante mudanças no ambiente organizacional, nos relacionamentos interpessoais, por exemplo), ele se motive a produzir um resultado positivo (atividade, trabalho satisfatórios).

Deve-se manter em mente, porém, que, no processo motivacional, a relação causal é do tipo *estocástico*, no qual, como explicitado por Trzesniak (1998), a presença das causas não garante (certeza) a presença do efeito, porém influi na probabilidade de que ele venha a se concretizar, como destacado:

[...] no caso das estocásticas, a vinculação entre causa e efeito torna-se indireta, a presença (ou uma variação) da primeira reflete-se não no efeito, mas na probabilidade de ele surgir (ou se modificar). Um exemplo simples de relação estocástica é a existente entre o fumo e certos tipos de câncer: tal relação existe, mas não é determinística, no sentido de que não está assegurado nem que todos os fumantes irão contrair a moléstia, nem que um não-fumante não a contrairá. Fumar não traz a doença como consequência necessária, mas seguramente aumenta a probabilidade de que ela apareça. Além disso, quanto maior a quantidade de fumo consumido, mais a probabilidade crescerá, podendo até, como no caso determinístico, existir uma lei matemática aplicável (TRZESNIAK, 1998, p. 160).

3 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Uma parcela da população enxerga o servidor público como alguém que tem privilégios e que não é produtivo, muito disso está associado a uma cultura patrimonialista que beneficiava pessoas que não tinham competência suficiente ou vontade necessária para prestar serviços de qualidade, mas que exerciam cargos públicos por causa do “apadrinhamento”, no qual políticos ou chefes influentes colocavam as pessoas em cargos incompatíveis com sua capacidade.

Essa herança histórica ainda traz consequências negativas para a imagem do servidor, como apontado por Chanlat (2002, *apud* SILVA, 2017, p. 6) “os serviços públicos são associados à imagem de funcionários pouco motivados a trabalhar e preocupados exclusivamente com suas vantagens e privilégios, ideia mais ou menos difundida dependendo da época e das camadas sociais”.

Dessa maneira, essa visão generalizada e distorcida dos servidores gera uma desvalorização dos serviços e pode causar desmotivação nos mesmos, consequentemente impactando na qualidade dos serviços. Logo, é necessário criar meios para estimular essa motivação com o intuito de modificar esse cenário, como defendido por Carvalho (2008):

No serviço público há um círculo vicioso em que os servidores se sentem desvalorizados e esquecidos pelos governantes e desprestigiados pelos usuários dos seus serviços [...] Para criar um ambiente propício ao resgate e à manutenção da motivação do servidor público é preciso quebrar este círculo vicioso por meio de medidas concretas que valorizem os bons servidores, criando mecanismos objetivos para que os usuários ajam como verdadeiros clientes, exigindo um serviço público de qualidade e separando os que servem o público daqueles que se servem dele (CARVALHO, 2008, *apud* SILVA; MELLO, 2013, p. 7).

Para conseguir realizar essa mudança de paradigma é necessário conhecer de forma minuciosa as particularidades dessa população, pois não se pode analisar os servidores públicos como funcionários de empresas privadas, devido as características peculiares desse tipo de cargo, como concluído por Bergue (2010):

A motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor (BERGUE, 2010, p. 20).

Logo, o estudo da motivação é parte importante para a compreensão da população e consequente mudança na qualidade dos serviços. Por isso, essa pesquisa visa a entender de forma aprofundada o que motiva os servidores, para tanto irá começar pela explanação de alguns estudos atuais (artigos, monografias e dissertações) na área de motivação no trabalho, voltados para os servidores da Administração Pública, que irão auxiliar nesta pesquisa.

3.1 Estudos recentes sobre motivação no serviço público

Apresenta-se, nesta seção, uma compilação resumida de alguns estudos recentes na área de motivação no serviço público, os quais merecem destaque por possuírem semelhanças com o objetivo da pesquisa aqui desenvolvida.

3.1.1 SOARES, Ivone Monteiro (2003). Motivação no trabalho: Uma pesquisa junto aos servidores técnico-administrativos da Fundação Universidade Estadual do Ceará.

- *Objetivo geral:* Analisar a motivação dos servidores da UECE para envolvimento na gestão participativa da universidade, mediante avaliação dos níveis de expectativa, valência e instrumentalidade em relação aos resultados de trabalho, com base no modelo VIE.
- *Instrumento de coleta de dados:* Questionário construído baseado no Inventário do Significado do Trabalho (IST) desenvolvido por Borges (1999).
- *Método de análise:* Análise estatística para identificar as expectativas, valências, instrumentalidades e a Força Motivacional Geral, relacionados à: Realização no Trabalho; Reconhecimento e Valorização do Trabalho; Condições de Trabalho e Sobrevivência Pessoal e Familiar.
- *Principais resultados:* Os escores atribuídos pelos servidores, por ocasião da aplicação do instrumento de pesquisa, denotaram que o valor que as pessoas dão a cada recompensa certamente têm como base os seus objetivos individuais (valência), como principalmente ter estabilidade no emprego, reconhecimento do trabalho desenvolvido, a importância das formas de convivência nos relacionamentos interpessoais e as estratégias de gerenciamento adotadas na organização. Os níveis de expectativas, embora apresentem-se mais baixos que os níveis de valências e instrumentalidades, parecem estar de modo geral em consonância com o que realmente ocorre na situação de trabalho, com algumas exceções quanto à participação nas decisões organizacionais, reconhecimento no trabalho, oportunidade de aperfeiçoamento profissional e salários que permitam a sobrevivência pessoal e familiar. A medição da força motivacional, obtida através da fórmula proposta por Vroom, mostrou-se mais fortemente direcionada às Condições de Trabalho, o que evidencia a grande importância e influência que essa variável, de natureza extrínseca, opera na motivação dos servidores pesquisados.

3.1.2 BRUNELLI, Maria da Graça Mello (2008). *Motivação no serviço público.*

- *Objetivo geral:* Analisar quais os fatores que influenciam a satisfação e a motivação no trabalho dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Administração (SMA) da Prefeitura de Porto Alegre
- *Instrumento de coleta de dados:* Questionário próprio, dividido em 3 partes: (i) identificação do perfil dos servidores; (ii) identificação dos pontos de satisfação e motivação, na percepção dos servidores (escala Likert); (iii) análise do que os servidores consideram atualmente como principais fatores de motivação na SMA.
- *Método de análise:* Análise de conteúdo, utilizando o *Modelo dos Dois Fatores* (Herzberg) para interpretação dos dados.
- *Principais resultados:* Os resultados obtidos apontam que, na motivação para trabalho, os fatores que estão mais contribuindo são *responsabilidade, autonomia, participar nas decisões do setor e realização pessoal e profissional*, e o de menor contribuição é *atenção da organização às ideias de inovação*; os fatores higiênicos *remuneração, decisões organizacionais e status no trabalho* são os que mais fortemente estão gerando insatisfação no trabalho, enquanto os fatores *relacionamento com a chefia, relacionamento interpessoal e estabilidade* são os que mais influenciam positivamente a satisfação e motivação dos servidores.

3.1.3 CALGARO, Francieli (2012). *Análise dos fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação da Unipampa.*

- *Objetivo geral:* Analisar os fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos técnicos administrativos em educação da Unipampa.
- *Instrumento de coleta de dados:* Questionário próprio dividido em 2 partes: (i) identificação do perfil dos entrevistados; (ii) questões relativas aos fatores higiênicos e motivacionais, identificados pela teoria de Herzberg e de alguns modelos de outros trabalhos.
- *Método de análise:* estatística simples, utilizando o *Modelo dos Dois Fatores* (Herzberg) como principal meio para interpretação dos dados.
- *Principais resultados:* À luz da teoria de Herzberg, pôde-se chegar à seguinte conclusão: mesmo que se tenham se apresentado alguns fatores insatisfacientes ativos, (como as políticas da organização, as condições de trabalho e a remuneração), os níveis altamente positivos de fatores satisfacientes encontrados nas respostas dos fatores motivacionais (como a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o trabalho em si) podem

indicar que esses se sobressaem, em relação àqueles, culminando em um nível de motivação gerador do desempenho e da eficiência esperada pela organização, já que, para Herzberg, são os fatores motivacionais que produzem efeito duradouro à satisfação e a níveis de excelência.

3.1.4 MARQUES, Carolina Sampaio (2012). Motivação e qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a flexibilização de carga horária em universidades públicas.

- *Objetivo geral:* Analisar a aceitação e a qualidade de vida do servidor em relação à flexibilização de carga horária de trabalho.
- *Instrumento de coleta de dados:* Três questionários distintos: (i) para aplicação na universidade com carga horária integral; (ii) para aplicação em universidade que adota a jornada flexibilizada de trabalho; e (iii) para a cúpula da universidade que adota a jornada de 30 horas. (escala Likert)
- *Método de análise:* Análise dos dados utilizando os softwares Excel e SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).
- *Principais resultados:* Concluiu-se que a adoção de jornada flexibilizada é um instrumento eficiente para melhorar a motivação e a qualidade de vida do servidor. Esse tipo de jornada possibilita ao servidor a adequação das atividades da vida pessoal com a vida profissional, tornando-o uma pessoa mais presente à família, aos filhos e aos seus objetivos pessoais, o que o deixa mais feliz e, conseqüentemente, mais empenhado em realizar as atividades profissionais com afinco. Também possibilita o foco no trabalho, visto que, com a flexibilização da carga horária, o servidor tem menor tendência a continuar estudando para outros concursos públicos, o que é positivo para a continuidade e para que o conhecimento gerado do trabalho seja aperfeiçoado cada vez mais. Verificou-se, também, que, nas universidades com jornada de trabalho flexibilizada, há maior motivação, satisfação em trabalhar e melhor qualidade de vida no trabalho comparativamente às que não adotam essa prática.

3.1.5 LEHMKUHL, Giliane Sanfelice (2013). Gestão da motivação dos servidores técnico-administrativos lotados na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da Universidade Federal do Paraná.

- *Objetivo geral:* Avaliar as alternativas de ação do gestor público dentro da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC) da Universidade Federal do Paraná para promover o aumento da motivação dos servidores técnico-administrativos.

- *Instrumento de coleta de dados:* Questionário próprio com questões a respeito do nível de motivação dos servidores.
- *Método de análise:* Análise mediante estatística simples, utilizando a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow como principal meio para interpretação dos dados.
- *Principais resultados:* O resultado da pesquisa apontou um quadro geral de satisfação com os aspectos ligados à motivação dos servidores, mas identificou alguns pontos críticos que podem ser trabalhados e melhorados a fim ampliar essa última, sendo os principais deles: (i) remuneração e o plano de carreira; (ii) reconhecimento pelo trabalho exercido; (iii) a estrutura proporcionada para realização do trabalho; e (iv) as possibilidades de crescimento na PROEC.

3.1.6 FARIAS, Litieli Tadiello Bedinoto (2015). *Fatores motivacionais no serviço público: Um estudo de caso em um campus descentralizado de uma universidade pública.*

- *Objetivo geral:* Analisar os fatores que influenciam a motivação para o trabalho dos técnicos-administrativos em educação (TAEs) da Universidade Federal de Santa Maria – Campus Frederico Westphalen, segundo a percepção desses servidores.
- *Instrumento de coleta de dados:* Questionário próprio dividido em 2 partes. (i) identificação do perfil dos servidores técnico-administrativos em educação do Campus da UFSM em Frederico Westphalen; (ii) questões referentes aos fatores motivacionais, conforme as teorias motivacionais apresentadas (escala Likert).
- *Método de análise:* Análise mediante estatística simples, utilizando o Modelo dos Dois Fatores (Herzberg) e a Teoria da Equidade como principais bases para interpretação dos dados.
- *Principais resultados:* À luz da Teoria dos Dois Fatores (Herzberg), identificaram-se (i) as *políticas e regulamentos da UFSM* como um fator de insatisfação/desmotivação e (ii) a *estrutura física* como um aspecto merecedor de atenção e maior investimento, ainda que não se caracterizasse como motivo de insatisfação. Por outro lado, os fatores *reconhecimento, crescimento pessoal, responsabilidade, realização, progresso* e o *trabalho em si* foram considerados fatores de motivação, denotando que o desempenho profissional tem sido um diferencial para os TAEs pesquisados. Outro dado interessante, esse com base na Teoria da Equidade (Adams), foi a percepção de incertezas quanto à justiça da relação entre esforços (trabalho) e recompensas, o que foi corroborado, na

questão discursiva, pelo apontamento do *reconhecimento* como o principal aspecto em que a UFSM/FW deveria investir para estimular a motivação dos TAEs.

3.1.7 BARROS, Fernanda Costa (2015). *Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação*.

- *Objetivo geral:* Mensurar a motivação e a satisfação dos servidores técnicos administrativos ativos das instituições federais de ensino superior (IFES) do Estado de Goiás, tomando como referência a Teoria das Expectativas (Vroom), para o primeiro construto, e a Teoria de Locke sobre satisfação no trabalho.
- *Instrumento de coleta de dados:* Questionário composto por 3 partes: (i) identificação do perfil dos servidores; (ii) Questionário de Satisfação no trabalho S20/23 (uma versão reduzida do Questionário de Satisfação no trabalho S4/82, de autoria de Meliá, Peiró e Calatayud (1986), adaptado e validado à realidade brasileira por Carlotto e Câmara (2008)); (iii) Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST) validado por Borges, Alves Filho e Tamayo (2008).
- *Método de análise:* Análise estatística descritiva simples (frequência, média, mediana e desvio padrão), análise de variância (ANOVA) e índice de correlação de Pearson todas à luz da Teoria das Expectativas (Vroom).
- *Principais resultados:* Os resultados da pesquisa mostraram níveis de motivação e satisfação elevados entre os técnicos das instituições, uma vez que a maior parte dos servidores se encontra no intervalo de motivação *moderado superior* e *superior*; todavia notou-se uma diferença significativa entre a força motivacional dos técnicos do Instituto Federal Goiano e a das demais instituições. Verificou-se que os fatores *responsabilidade* e *recompensas/independência econômica* são motivadores para os TAEs, tanto na dimensão *expectativa* como na *instrumentalidade*, porém, no caso dessa última, o segundo fator apresenta um destaque maior. Já *desgaste* e *desumanização* são fatores gerais de redução da motivação nas instituições, para todas as dimensões do IMST para o fenômeno motivacional.

3.1.8 GOMES, Camila Alves; FERNANDES, Cleverton Rodrigues (2015). *Motivação e trabalho: o caso dos servidores públicos da Universidade Estadual da Paraíba*

- *Objetivo geral:* Investigar o nível de motivação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba.
- *Instrumento de coleta de dados:* Questionário próprio desenvolvido com base na Teoria dos Dois Fatores (Herzberg).

- *Método de análise:* A análise dos dados foi realizada no Microsoft Excel 2010.
- *Principais resultados:* Dos resultados obtidos, concluiu-se o processo motivacional é afetado positivamente preponderantemente pelos fatores higiênicos, demonstrando que a Universidade Estadual da Paraíba possui um ambiente organizacional propício à motivação dos seus servidores. No entanto, no que se refere aos fatores motivacionais, não se pode afirmar que os servidores estão totalmente satisfeitos, uma vez que o nível de concordância geral foi de apenas 47%.

3.1.9 SILVA, Nathália Luiza Farias da Silva (2015). *A remuneração e seus reflexos nas práticas de atração e retenção de pessoas nas Universidades Federais do Estado de Pernambuco.*

- *Objetivo geral:* Identificar a relevância da remuneração, à luz da teoria da equidade, nas variáveis *atração* e *retenção* de novos servidores, ingressantes em 2013 e ativos na posição do mês de dezembro, classes D e E, nas Universidades Federais do Estado de Pernambuco.
- *Instrumento de coleta de dados:* Questionário próprio, com questões relativas à percepção e opinião dos servidores nas perspectivas: (i) da identificação da escolha de trabalhar em uma IFES; (ii) da satisfação com a remuneração e comparabilidade com os colegas e outras instituições; e (iii) a motivação para prestarem novos concursos.
- *Método de análise:* Análise dos dados utilizando o software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). O tratamento das questões abertas foi feito por agrupamento de dados no software Excel. O modelo da Teoria da Equidade foi usado como principal base para interpretação dos dados.
- *Principais resultados:* Os resultados revelaram que a remuneração não foi o fator preponderante na escolha dos técnicos de virem trabalhar nas universidades, confirmando a hipótese de que a remuneração por essas oferecida não é determinante na atração de profissionais. Apesar de (i) política de remuneração oferecida pelas IFES, com os incentivos a qualificação e capacitação, e (ii) da localização da Universidade, citadas como outras razões relevantes na escolha do servidor, o fator mais atrativo foi a estabilidade (33%). A baixa indicação em outros itens pode revelar uma preocupação com a obtenção de uma fonte de renda constante, ao mesmo tempo em que pode se tornar uma armadilha para a instituição, ao lidar com servidores de baixa produtividade.

3.1.10 FRAZÃO, Edjane Borges (2016). *Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o clima organizacional entre servidores de uma Instituição Pública Federal.*

- *Objetivo geral:* Analisar a satisfação no trabalho dos servidores públicos administrativos e docentes do Instituto Federal Goiano, Campus Urutaí, e sua relação com o clima organizacional.
- *Instrumento de coleta de dados:* A coleta de dados foi realizada por meio do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23) e da Escala de Satisfação no Trabalho (EST).
- *Método de análise:* A correlação de Pearson foi usada para verificar associação entre idade e as médias.
- *Principais resultados:* Verificou-se que o estado civil *solteiro* apresentou satisfação global diminuída ($p=0,004$). Constatou-se ainda que mulheres apresentaram 3,77 vezes mais chances de insatisfação em relação as promoções quando comparado aos homens. Técnicos administrativos apresentaram escores mais baixos de satisfação intrínseca quando comparado aos docentes ($p=0,030$) e 3,08 vezes mais chances de insatisfação com relação aos salários e promoções. Indivíduos sem cargo administrativo apresentaram maiores chances de insatisfação global ($p<0,01$), com relação à chefia ($p<0,05$) e com relação às promoções ($p<0,01$).

3.1.11 MENEZES, Danubia Paula da Silva (2016). *Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato de remoção: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco.*

- *Objetivo geral:* Analisar os fatores de motivação e satisfação no trabalho que implicam o ato de remoção dos TAEs na Universidade Federal de Pernambuco.
- *Instrumento de coleta de dados:* Questionário dividido em 4 partes: (i) perfil sócio demográfico do servidor e questões envolvendo o ato de remoção; (ii) identificação do nível de satisfação dos servidores na unidade de lotação antes de serem removidos, frente às variáveis *satisfação em relação aos colegas de trabalho, à chefia, à natureza do trabalho* (baseada no EST de Siqueira, 2008) e *ao ambiente físico*; (iii) questões baseadas no Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST) (escala Likert); (iv) questões referentes a possibilidade de haver algum fator precedente ao ato de remoção que não tenha sido mencionada.
- *Método de análise:* Análise de frequência com a utilização do Programa Microsoft Excel, análises estatísticas utilizando o pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Siences*). As diferenças entre as variáveis e dimensões de satisfação e

motivação foram determinadas por meio do teste de independência de Qui-quadrado de Pearson e do teste de Mann-Whitney; Análise de Conteúdo para as questões abertas.

- *Principais resultados:* Os resultados apontam uma convergência na qual, para o construto motivação, foram encontradas evidências de que a diferença significativa entre a valência e os atributos descritivos nos fatores desgaste e desumanização e condições materiais de trabalhos podem ter reflexos positivos na decisão do servidor em mudar de unidade. No que tange a satisfação no trabalho, verificou-se que o ambiente físico e a natureza do trabalho, no geral, foram os fatores que apresentaram o maior índice de insatisfação, sugerindo uma possível influência na remoção. Os servidores apresentaram valências positivas para auto expressão e realização pessoal e justiça no trabalho e valência moderada para desgaste e desumanização, em especial, nos fatores de rotinas das tarefas e a percepção de atarefamento. Para a expectância, tem-se a responsabilidade, as condições de trabalho e a auto expressão com um grau de desejabilidade alto. Na instrumentalidade a responsabilidade e envolvimento e reconhecimento foram os fatores em que os servidores perceberam uma maior influência do seu desempenho.

3.1.12 MATTOS, Carlos A. Corrêa; VIDAL, Josep P.; Lira, Monalisa da S.; COSTA, Nilson L.; ABUB, Glenda Maria B. (2017). *Satisfação e trabalho na administração pública federal: Uma investigação com servidores do ensino superior*.

- *Objetivo geral:* Analisar a satisfação com o trabalho entre os servidores de uma instituição pública federal de ensino superior.
- *Instrumento de coleta de dados:* Questionário, desenvolvido e validado por Quijano e Navarro (1999), identificado como Auditoria do Sistema Humano (ASH), com o recorte nas variáveis que mensuravam a satisfação com o trabalho, tendo sido utilizada a versão traduzida e adaptada ao português, apresentada em Bertoldo (2006) e Barboza (2008).
- *Método de análise:* Entre as técnicas selecionadas estão a distribuição de frequência, as medidas de tendência central (média), dispersão (desvio padrão) e os testes paramétricos, especificamente o teste T, empregado na forma de uma amostra (*one sample T-Test*) e de duas amostras independentes.
- *Principais resultados:* Os resultados indicaram que, de modo geral, a satisfação com o trabalho é elevada. Entre as variáveis analisadas, aquelas que proporcionam maior satisfação são as relacionadas com a *estabilidade, segurança e relacionamento com os colegas*. Intermediariamente, ficaram os *aspectos físicos, as instalações e a estrutura do*

ambiente de trabalho; e, com pior avaliação, embora muito próxima à dos demais, posicionando-se no centro da escala, benefícios sociais recebidos.

3.1.13 SILVA, Francisco Deusivando Lemos (2017). *Aplicabilidade das teorias motivacionais na esfera pública: Um estudo de caso em um órgão de tributação no município de Russas/CE*

- *Objetivo geral:* Analisar os fatores que influenciam a *motivação* e a *satisfação*, identificar os fatores que geram a *insatisfação* e propor uma política motivacional, voltada as peculiaridades existentes no serviço.
- *Instrumento de coleta de dados:* Questionário próprio, de cunho quantitativo, destinado aos servidores do órgão de tributação.
- *Método de análise:* Análise estatística simples.
- *Principais resultados:* Os resultados da análise permitiram mostrar a existência de fatores relacionados com a motivação no serviço público, tais como a valorização e o reconhecimento do servidor. Por outro lado, os fatores que geram a insatisfação e a desmotivação foram mais representados pela falta de crescimento, desenvolvimento profissional e pela falta de participação nas decisões do órgão.

3.1.14 OLIVEIRA, Josiléia Curty; BARBOSA, Kézya Lourenço; HEGEDUS, Clovis Eduardo Nunes (2017). *Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo, Campus de Alegre.*

- *Objetivo geral:* Identificar os fatores motivacionais que contribuem para a satisfação no trabalho dos grupos docentes e TAEs.
- *Instrumento de coleta de dados:* Questionário próprio, dividido em duas partes: a primeira, referente ao perfil dos respondentes, com seis questões fechadas, e a segunda, constituída por 11 questões qualitativas, visando a identificar o nível de satisfação dos trabalhadores, com base nos fatores motivacionais e higiênicos da teoria de Herzberg.
- *Método de análise:* Análise quali-quantitativa, mediante estatística descritiva.
- *Principais resultados:* Em relação à *satisfação*, observou-se que o fator higiênico com maior destaque foi a *estabilidade*, sendo o salário considerado menos relevante. O *ambiente do local de trabalho* e a *integração da equipe* foram apontados como *mais importantes* do que o *salário* somado a *benefícios*. Quanto aos fatores *motivacionais*, o mais indicado, tanto por docentes como por TAEs, pelos servidores como motivo de satisfação é *gostar do que faz*, importante semelhança entre os dois grupos pesquisados, que também concordam fortemente quanto à *estabilidade*. Os *docentes* mostraram-se predominantemente satisfeitos com a *autonomia no setor de trabalho* e as

oportunidades de crescimento profissional, enquanto os TAEs, por sua vez, demonstraram-se satisfeitos com o ambiente no local do trabalho e a integração da equipe de trabalho.

3.1.15 ARAÚJO, Edseuda Pereira Marques (2018). *Motivação no serviço público: o caso dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação, Campus I, Universidade Federal da Paraíba.*

- *Objetivo geral:* Conhecer os fatores que possibilitam a motivação dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).
- *Instrumento de coleta de dados:* Questionário próprio composto de quatro partes: (i) perfil dos participantes; (ii) questões abertas referentes às ações desenvolvidas pelo servidor; (iii) questões, com itens afirmativos e negativos concernentes à realização/valorização profissional; e (iv) perguntas atinentes aos fatores motivadores e desmotivadores.
- *Método de análise:* Análise quali-quantitativa, mediante de estatística simples;
- *Principais resultados:* Os resultados indicaram que os fatores que contribuíram para a motivação no ambiente de trabalho dos servidores são: *o reconhecimento e valorização de suas atividades pelos colegas, o bom relacionamento com os pares e a própria condição de “ser” servidor público.* Já os fatores, identificados como de menor contribuição na motivação, consistem na *falta de recursos materiais, na falta de compromisso de alguns servidores e escassez de servidores em alguns setores.*

Todos esses estudos colaboraram, de alguma forma, com esta pesquisa, tanto em relação ao vasto referencial teórico, o que possibilitou uma base sólida, como no que diz respeito aos métodos e análises utilizados, que auxiliaram na construção da ferramenta de coleta de dados e das hipóteses da pesquisa, além de servir como referência para os resultados encontrados.

Os instrumentos de coleta utilizados nos dois estudos a seguir contribuíram diretamente para elaboração do questionário desta pesquisa:

- Soares (2003), que teve como objetivo geral “analisar a motivação dos servidores da UECE para envolvimento na gestão participativa da universidade, mediante avaliação dos níveis de expectativa, valência e instrumentalidade em relação aos resultados de trabalho, com base no modelo VIE”.

- Menezes (2016), que objetivou “analisar os fatores de motivação e satisfação no trabalho que implicam no ato de remoção dos técnico-administrativos em educação (TAE’s) da Universidade Federal de Pernambuco”.

Por possuírem objetivos semelhantes aos do nosso estudo, em sua maioria relativos a motivação de técnicos administrativos em instituições de ensino superior, e/ou por utilizaram as mesmas teorias motivacionais escolhidas nesta pesquisa como alicerce para os estudos, foram de significativa importância para a análise dos nossos dados e a comparação dos resultados:

- Brunelli (2008) que pretendeu “analisar quais os fatores que influenciam a satisfação e a motivação no trabalho dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Porto Alegre”.
- Calgaro (2012) que se propôs a “analisar os fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação da Unipampa”.
- Gomes e Fernandes (2015) que investigou “o nível de motivação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba”.
- Farias (2015) que analisou “os fatores que influenciam na motivação para o trabalho dos TAE’s da Universidade Federal de Santa Maria no Campus Frederico Westphalen, segundo a percepção desses servidores”.
- Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017) que identificou “os fatores motivacionais que contribuem para a satisfação no trabalho na Universidade Federal do Espírito Santo no Campus De Alegre”.
- Araújo (2018) que visou “conhecer os fatores que possibilitam a motivação dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)”.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os métodos utilizados para a realização da pesquisa, compostos por: (i) caracterização da pesquisa; (ii) lócus, população e amostra; (iii) instrumento de coleta de dados; (iv) procedimento de coleta de dados e pré-teste; (v) limitações do questionário com sugestões de melhorias; e (vi) análise dos dados.

4.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa, do ponto de vista da sua natureza, é uma pesquisa aplicada, pois teve como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática. Como definido por Gil (2008, p. 27) a pesquisa aplicada “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”.

Quanto aos objetivos, especialmente os específicos, caracteriza-se como *descritiva*, considerando o intuito de identificar, correlacionar e apresentar os fatores que influenciam a motivação dos técnicos e de caracterizar a existência desses fatores na IFES, de acordo com a percepção da população. Gil (2008, p. 28) explana que a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”; e exploratória, no que diz respeito a finalidade da pesquisa de explorar um tema pouco conhecido e propor novas ações para a UFRPE baseada na identificação de fatores que influenciam a motivação dos técnicos administrativos. Proporcionando, assim, uma visão geral do assunto, buscando explicitar o problema e despertar o interesse mais aprofundado do estudo através da apresentação de novas ideias, como definido por Gil (1991):

Um trabalho é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1991, p. 43).

Apesar do tema *motivação* apresentar uma vasta literatura, carece de estudos específicos para a população estudada, por ser subjetivo, dependente das particularidades de cada instituição e das necessidades de cada pessoa. Dessa forma, foi proposta a busca de maior familiarização com o fenômeno, utilizando uma coleta de dados primária, com o intuito de identificar informações novas, as quais possam servir como base não apenas para futuras pesquisas acadêmicas, mas também para intervenções de sucesso.

Como alicerce do estudo, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e documental em livros, artigos, trabalhos acadêmicos e materiais institucionais, dentre outros disponíveis sobre

o tema motivação. Posteriormente foi feito um estudo de caso na Universidade Federal Rural de Pernambuco, Instituição Federal de Ensino Superior - IFES, selecionada por ser o local de trabalho da pesquisadora. O método de estudo de caso foi preferido porque possibilita um estudo minucioso (intenso e profundo) do grupo específico escolhido, trazendo assim, resultados de qualidade de forma simples. Como também proporciona estímulos a novas descobertas e pode ser utilizado como base para novas pesquisas mais abrangentes (GIL, 1991).

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário, por meio eletrônico, aos servidores técnicos-administrativos. Tal instrumento é definido por Gil (2008, p. 121) como “a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.”, e apresenta uma série de vantagens quando comparado à entrevista, tais como: economiza tempo e atinge grande número de pessoas simultaneamente, possibilita maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato, há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador (GIL, 2008).

As respostas colhidas foram compiladas, transformadas em percentuais e analisadas, sendo os resultados apresentados sob forma de tabelas e gráficos comparativos, o que caracteriza a pesquisa como quantitativa quanto a abordagem. Porém, devido a ser *motivação* um conceito subjetivo e ao presente estudo se propor a identificar ações que possam subsidiar a gestão, baseadas nas percepções dos técnicos administrativos da UFRPE, há um claro envolvimento de aspectos sociais e psicológicos, portanto envolvendo nitidamente uma natureza qualitativa.

Logo, trata-se de um estudo de caso com caráter quanti-qualitativo a qual, em resumo, iniciou-se com a pesquisa bibliográfica e documental sobre as teorias motivacionais e os documentos da instituição em relação à atual gestão de pessoas, incluindo normas, regulamentos, seguida da pesquisa de campo, com a aplicação dos questionários na população selecionada, cujas respostas eram quantizadas. Na posterior análise de dados, confrontaram-se as respostas dos questionários com as teorias motivacionais apresentadas e os estudos recentes na área, na tentativa de identificar ações que possam subsidiar a tomada de decisões por parte dos gestores, buscando o saudável equilíbrio entre motivação dos servidores e as metas da instituição.

4.2 *Lócus, população e amostra*

A presente pesquisa teve como *lócus* a Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, que presta serviços visando a resultados sociais e econômicos, sendo relevante para a

excelência de suas atividades estar em constante mudança para atender as necessidades do mercado e da população de forma eficiente, a fim de constituir-se em um elemento essencial para o crescimento da nação. É de suma relevância que as pessoas que servem essa instituição, sejam técnicos-administrativos ou docentes, sejam terceirizados, temporários ou pertencente ao quadro permanente, estejam motivadas a colaborar e se adaptar às necessidades do mercado. Nesta pesquisa, optou-se por estudar o segmento dos servidores técnicos administrativos da Instituição, ficando os demais como possíveis objetos de trabalhos futuros.

4.2.1 Apresentação da UFRPE¹

Nesta seção serão apresentadas a História, a Missão, a Visão e a Organização Administrativa da UFRPE.

4.2.1.1 História

A UFRPE possui 105 anos de tradição em ensino, extensão e pesquisa no Estado e no país. Sua história secular é marcada, ao mesmo tempo, pela capacidade de inovação ao buscar contribuir com a superação dos problemas socioambientais e o desenvolvimento sustentável em projetos e pesquisas que envolvem as ciências tecnológicas, agrárias, humanas, sociais e exatas.

Inaugurada com os cursos de Medicina Veterinária e Agronomia, o novo perfil da Instituição abrange 55 cursos de graduação, incluindo Administração, Economia, Educação Física, Gastronomia, Sistemas de Informação, Ciência da Computação e diversas Engenharias, no campus do Recife e nas Unidades Acadêmicas de Garanhuns (UAG), de Serra Talhada (UAST) e do Cabo de Santo Agostinho (UACSA), além de Educação a Distância (UFRPE, 2018).

Na pós-graduação, destaca-se na produção de pesquisa com 56 mestrados e doutorados. Também oferta Ensino Médio e cursos técnicos no Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (Codai) (UFRPE, 2018).

Composta por mais de 1200 professores, mais de mil técnicos e cerca de 15 mil estudantes, a UFRPE possui ainda estações avançadas de pesquisa, ou seja, *campi* situados no Litoral, na Zona da Mata, no Agreste e no Sertão de Pernambuco. São elas: Estação Ecológica do Tapacurá, em São Lourenço da Mata; Estação Experimental de Cana-de-Açúcar (EECAC) e Estação Experimental de Pequenos Animais (EEPAC), em Carpina; Clínica de Bovinos de Garanhuns (CBG); Estação de Agricultura Irrigada (EAI), em Ibimirim; e Estação de Agricultura Irrigada (EAI), em Parnamirim (UFRPE, 2018).

¹ Todas as informações desta seção foram retiradas do site da UFRPE e do seu Plano de Desenvolvimento Institucional

4.2.1.2 Missão e Visão

A UFRPE tem como missão, “a construção e disseminação do conhecimento e inovação, através de atividades de ensino, pesquisa e extensão atenta aos anseios da sociedade”, assim, colabora com o crescimento dos contextos sociais e econômicos de sua área de atuação, a partir do desenvolvimento de políticas afirmativas e inclusivas de acesso e permanência na formação em nível superior de qualidade nas diferentes áreas do conhecimento humano (UFRPE, 2018).

E tem como visão para 2020, “consolidar-se como universidade pública de excelência, fundamentada em uma gestão participativa” (UFRPE, 2018).

4.2.1.3 Organização Administrativa

A UFRPE organiza-se administrativamente de acordo com o Estatuto vigente e resoluções que o atualizam. Essa estrutura é dividida e apresentada de forma detalhada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRPE (2013-2020), abaixo destaca-se as principais informações dessa organização administrativa retiradas do PDI.

A administração universitária da UFRPE é realizada por meio de seus órgãos colegiados deliberativos, órgãos de apoio as atividades acadêmicas, órgãos executivos da administração geral, órgãos de apoio e assessoramento e unidades acadêmicas (PDI UFRPE, p. 46-55, 2018). Conforme divisão a seguir:

a) Órgãos Colegiados Deliberativos

- Da Administração Superior
 - Conselho Universitário (CONSU)
 - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE)
 - Conselho De Curadores
- Da Administração Departamental
 - Conselho Técnico Administrativo (CTA)

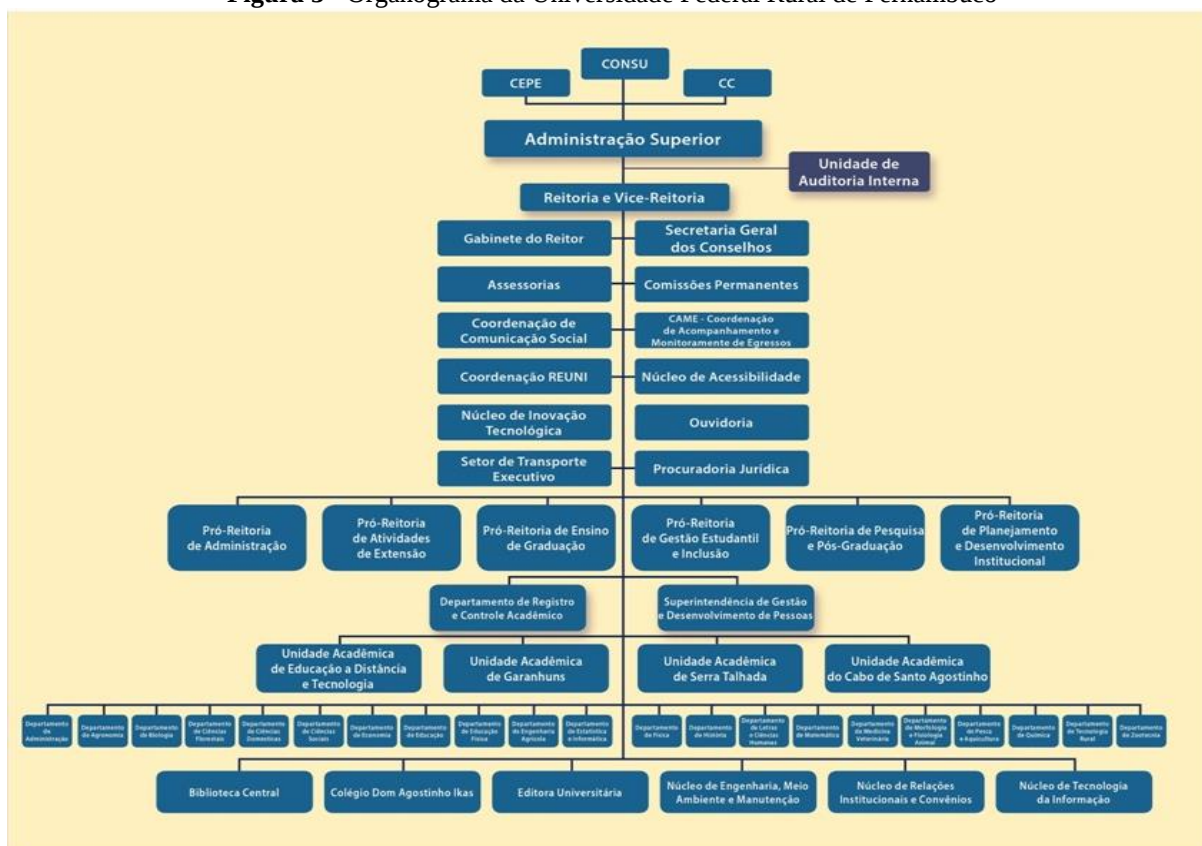
b) Órgãos de Apoio às Atividades Acadêmicas

- Pró-Reitoria de Administração (PROAD)
- Pró-Reitoria de Extensão (PRAE)
- Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PREG)
- Pró-Reitoria de Gestão Estudantil e Inclusão (PROGESTI)
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG)
- Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN)
- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)
- Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA)

- Coordenação do Acompanhamento e Monitoramento de Egressos (CAME)
 - Núcleo de Acessibilidade (NACES)
 - Assessoria de Cooperação Internacional (ACI)
 - Biblioteca Central
- c) Órgãos Executivos da Administração Geral
- Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas da UFRPE (CODAI)
 - Editora Universitária (EdUFRPE)
 - Núcleo de Engenharia e Meio Ambiente (NEMAM)
 - Núcleo de Relações Institucionais e Convênios (NURIC)
 - Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI)
- d) Órgãos de Apoio e Assessoramento
- Coordenadoria De Comunicação Social (CCS)
 - Gabinete do Reitor (GR)
 - Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT):
 - Ouvidoria
 - Procuradoria Jurídica (PJ)
 - Secretaria Geral dos Conselhos
 - Setor De Transporte Executivo
 - Órgão de apoio e assessoramento diretamente subordinado à Reitoria da UFRPE.
- e) Unidades Acadêmicas
- Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia (UAEDTec)
 - Unidade Acadêmica de Garanhuns (UAG)
 - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST)
 - Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho (UACSA)

A estrutura administrativa resumida pode ser observada na **Figura 3**.

Figura 3 - Organograma da Universidade Federal Rural de Pernambuco



Fonte: UFRPE (2016).

4.2.2 População e amostra

O universo da pesquisa foi delimitado aos técnicos-administrativos em educação da UFRPE, os quais são servidores civis, com regimento jurídico estatutário, regidos por legislação federal, e possuem algumas particularidades em relação a outros servidores técnicos administrativos do âmbito do Governo Federal, tanto pelas atribuições do cargo, voltadas ao contexto educacional, como quanto o plano de carreira dos cargos próprio (PCCTAE), como disposto na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005:

Art. 8º São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino.

§ 1º As atribuições gerais referidas neste artigo serão exercidas de acordo com o ambiente organizacional.

§ 2º As atribuições específicas de cada cargo serão detalhadas em regulamento (BRASIL, 2005).

A escolha dessa população se caracterizou pelo fato desses servidores estarem diretamente envolvidos com a gestão e execução das atividades-meio da instituição, sendo responsáveis, em sua maioria, pelo apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão, parte considerada mais burocrática do serviço. Diversamente dos docentes, muitas vezes não possuem relação direta com a população beneficiada (alunos), o que, em parte, dificulta a percepção desses servidores quanto a contribuição efetiva gerada para a sociedade por meio de seu trabalho, aspecto que pode impactar diretamente em sua motivação para o trabalho.

O **Quadro 2** apresenta os cargos que compõem a classe de técnicos administrativos em educação, subdivididos por nível de classificação do cargo:

Quadro 2 - Cargos dos técnicos administrativos em educação por nível de classificação

Nível de Classificação	Cargo	
Nível A	Operador de Máquina de Lavanderia	Servente de Limpeza
Nível B	Auxiliar de Agropecuária	Bombeiro Hidráulico
	Auxiliar de Anatomia e Necropsia	Copeiro
	Auxiliar de Laboratório	Pedreiro
	Auxiliar de Nutrição e Dietética	Pintor/Área
Nível C	Almoxarife	Eletricista
	Assistente de Laboratório	Encadernador
	Auxiliar de Enfermagem	Fotogravador
	Auxiliar de Saúde	Motorista
	Auxiliar de Veterinária e Zootecnia	Operador de Máquinas Agrícolas
	Auxiliar em Administração	Porteiro
	Contínuo	Recepcionista
	Contramestre/Ofício	Telefonista
	Cozinheiro	Tipógrafo
	Datilógrafo de Textos Gráficos	
Nível D	Assistente em Administração	Técnico em Anatomia e Necropsia
	Desenhista de Artes Gráficas	Técnico em Artes Gráficas
	Desenhista Projetista	Técnico em Contabilidade
	Mestre de Edificações e Infraestrutura	Técnico em Economia Doméstica
	Operador de Câmera de Cinema e TV	Técnico em Mecânica
	Técnico de Laboratório/Área	Técnico em Secretariado
	Técnico de Tecnologia da Informação	Técnico em Segurança do Trabalho
	Técnico em Agrimensura	Tradutor e Intérprete de Linguagem de Sinais
	Técnico em Agropecuária	Vigilante
Nível E	Administrador	Farmacêutico
	Analista de Tecnologia da Informação	Jornalista
	Arquiteto e Urbanista	Médico/Área
	Arquivista	Médico Veterinário
	Assistente Social	Nutricionista
	Auditor	Odontólogo

Bibliotecário - Documentalista	Pedagogo
Biólogo	Produtor Cultural
Contador	Programador Visual
Economista	Psicólogo/Área
Economista Doméstico	Químico
Enfermeiro	Secretário Executivo
Engenheiro/Área	Tradutor e Intérprete
Engenheiro Agrônomo	Técnico em Assuntos Educacionais
Engenheiro de Segurança do Trabalho	Tecnólogo / Formação
Estatístico	Zootecnista

Fonte: Elaborado pela autora (2019), adaptado do site da UFRPE.

De acordo com informações colhidas junto a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, em novembro de 2018, a quantidade total de técnicos administrativos na Universidade era de 1037. Desses, foram recebidos 99 questionários, dos quais 14 foram excluídos por reprovação nos critérios de avaliação de confiabilidade, conforme explicitado na seção 4.3. Trabalhou-se então, com 85, ou aproximadamente 8% do universo, tamanho de amostra que, considerando-se o nível de confiança de 95%, implica uma margem de erro de 10%², valores aceitáveis para o tipo de pesquisa realizado (estudo de caso, exploratório e descritivo, de caráter quali-quantitativo).

O perfil dos técnicos administrativos (total e respondentes), bem como a relação entre a população e amostra pode ser observada na **Tabela 1**.

Tabela 1 - Perfil da População e da Amostra

Itens	Opções	População	Amostra	Amos/Pop
Gênero	Feminino	496 (48%)	57 (67%)	11%
	Masculino	541 (52%)	28 (33%)	5%
Faixa etária	30 anos ou menos	150 (14%)	14 (16%)	9%
	De 31 a 40 anos	340 (33%)	50 (59%)	15%
	De 41 a 50 anos	129 (12%)	10 (12%)	8%
	De 51 a 60 anos	309 (30%)	10 (12%)	3%
	61 anos ou mais	109 (11%)	1 (1%)	1%
Nível de escolaridade	Alfabetizado sem cursos regulares	7 (1%)	0 (0%)	0%
	Ensino Fundamental Incompleto	19 (2%)	0 (0%)	0%
	Ensino Fundamental Completo	16 (2%)	0 (0%)	0%
	Ensino Médio/Profissionalizante	172 (17%)	4 (5%)	2%
	Ensino Superior Completo	239 (23%)	14 (16%)	6%
	Especialização	381 (37%)	34 (40%)	9%
	Mestrado	166 (16%)	32 (38%)	19%
	Doutorado	37 (4%)	1 (1%)	3%
Tipo de departamento	Departamento acadêmico	279 (27%)	19 (22%)	7%
	Departamento administrativo	758 (73%)	66 (78%)	9%

² Conforme a calculadora de margem de erro desenvolvida pela *Survey Monkey*, disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>.

Nível de classificação do cargo	A	13 (1%)	0 (0%)	0%
	B	83 (8%)	0 (0%)	0%
	C	138 (13%)	5 (6%)	4%
	D	529 (51%)	47 (55%)	9%
	E	274 (26%)	33 (39%)	12%
Tempo de serviço na UFRPE	Menos de 2 anos	147 (14%)	11 (13%)	7%
	De 2 a 5 anos	234 (23%)	29 (34%)	12%
	De 6 a 10 anos	190 (18%)	30 (35%)	16%
	De 11 a 15 anos	50 (5%)	7 (8%)	14%
	16 anos ou mais	416 (40%)	8 (9%)	2%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por meio dessa tabela, podem-se analisar os perfis, tanto da população como da amostra, bem como a relação entre ambos. Observa-se que o da população é equilibrado quanto ao gênero (48% feminino, 52% masculino), porém, na amostra, ocorreu predominância do feminino (67%), fazendo com que essa categoria tivesse representatividade (relação amostra/população de 11%), mas deixando a desejar quanto à do gênero masculino (5%).

Quanto a idade, a maior parte da população se encontra inserida nas faixas etárias entre 31 a 40 anos e de 51 a 60 anos (perfazendo o total de 63% nas duas faixas), já a amostra apresentou grande prevalência na faixa de 31 a 40 anos (50 respondentes, equivalente a 59% do total da amostra), e uma pequena participação das outras faixas etárias. Contudo, o objetivo inicialmente estabelecido, de no mínimo 10 respondentes para cada faixa, foi alcançado, à exceção da faixa de 61 anos ou mais. Em relação a representatividade da amostra sobre a população, duas categorias foram consideradas abaixo do desejado, a de 51 a 60 anos (3%) e a de 61 anos ou mais (1%). Porém, nas demais categorias, as três iniciais, apesar de uma quantidade não tão grande de respondentes, as representatividades, de 9%, 15% e 8% (respectivamente) foram proporcionais e até superaram a total da amostra (de 8%).

No que diz respeito à escolaridade, 93% da população tem formação de nível médio a mestrado, sendo especialização a mais frequente, com 37%, seguida de ensino superior completo (23%), ensino médio (17%) e mestrado (16%). A amostra, por sua vez, em relação à população, acompanhou a proporção quanto ao número de especialistas (40%), a superou quanto aos mestres (38%), mas ficou com respeito aos apenas graduados em ensino superior (16%) e em ensino médio (5%). Logo, a amostra reflete a realidade da população para os níveis de especialização (9%) e mestrado (19%), mas não apresenta o mesmo êxito para as demais categorias.

Para os tipos de departamento, há uma grande superioridade de servidores lotados em departamentos administrativos (73% da população), o que comprova o fato da maioria dos

técnicos administrativos exercerem atividades-meio na instituição. A amostra manteve a proporção da população, sendo composta por 78% de TAEs lotados em departamentos administrativos. Assim, para essa categoria de análise, houve um equilíbrio entre a população e a amostra (9%). Porém, também para os servidores lotados em departamentos acadêmicos pode-se considerar que houve um bom nível de representatividade, considerando que a proporção ficou em torno de 7%, próximo dos 8% da relação total amostra/população.

No item nível de classificação do cargo, nota-se que a grande maioria dos técnicos exercem cargos de nível de classificação D (nível médio), somando 51% da população, enquanto os de nível E (nível superior) e os de nível C (nível fundamental), apresentam 26% e 13%, respectivamente. A amostra seguiu a proporcionalidade no que se refere ao nível D (55%) e superou o percentual da população em relação ao nível E (39%), todavia não conseguiu apresentar uma quantidade equivalente aos de nível C (6%). Dessa forma, a representatividade foi satisfatória para o nível D (9%), foi acima do esperado para o nível E (12%), mas não pode ser considerada representativa do nível C (4%).

O tempo de serviço na UFRPE é o item em que mais se identificam discrepâncias entre a proporcionalidade da população e da amostra. Para as diversas faixas, considerando-se o total da população, os resultados foram: 14% com “menos de 2 anos”; 23%; com “de 2 a 5 anos”; 18%; “de 6 a 10 anos”; 5% “de 11 a 15 anos” e 40% de “16 anos ou mais”, enquanto para a amostra, os percentuais respectivos foram 13%; 34%; 35%; 8% e 9%. Foi possível, porém, alcançar a proporção amostra/população em quase todas as faixas; somente a de “16 anos ou mais” de trabalho na UFRPE, com apenas 2% de representatividade, deixou a desejar. Com isso, pode-se inferir que, apesar de grande parte da população da UFRPE ter mais de 16 anos de instituição, pouco pode ser inferido acerca da motivação desses servidores a partir desta pesquisa, diferentemente da população de 2 a 15 anos, que apresenta representatividade acima do esperado.

Conclui-se com a análise da população e amostra, que:

- a população de técnicos administrativos da UFRPE, composta por 1037 servidores, possui um equilíbrio percentual entre os gêneros feminino e masculino; há uma predominância nas faixas etárias de 31 a 40 anos e de 51 a 60 anos; em sua maioria possuem o grau de especialistas na formação; estão lotados majoritariamente nos departamentos administrativos; mais da metade são do nível de classificação D (nível médio); e estão na instituição há 16 anos ou mais.

- a amostra, composta por 85 técnicos administrativos, encontra-se inserida nas seguintes categorias: gênero feminino, na faixa etária de até 50 anos, com escolaridade nos níveis de especialização e mestrado, lotados nos departamentos acadêmicos e administrativos, com cargos de níveis de classificação D e E, e com tempo de serviço de 2 a 15 anos na instituição.

Logo, essa pesquisa reflete significativamente a percepção dos técnicos administrativos da UFRPE com essas características.

4.3 Instrumento de coleta de dados

4.3.1 Estrutura e composição

Como explicitado anteriormente, o instrumento escolhido para a pesquisa de campo foi o questionário, cuja estruturação amparou-se nos estudos recentes sobre motivação no serviço público, em sua maioria explanados na seção 3.1, possibilitando a construção de um instrumento adequado para atingir os objetivos pretendidos pela pesquisa. Essencialmente, o questionário utilizado foi baseado em dois instrumentos de coletas de dados apresentados em dissertações anteriores sobre o tema, com algumas adaptações para a realidade da população estudada, essas a partir da experiência da pesquisadora de estar inserida no ambiente de trabalho deste estudo de caso.

A principal referência para o questionário foi instrumento de coleta de dados utilizado por Ivone Monteiro Soares, em 2003, em sua dissertação intitulada: *Motivação no trabalho: Uma pesquisa junto aos servidores técnico-administrativos da Fundação Universidade Estadual do Ceará*, o qual foi complementado pela parte 3 do questionário da dissertação de mestrado profissional desenvolvida por Danubia Paula da Silva Menezes, em 2016, denominada: *Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato de remoção: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco*.

Desse modo, o questionário elaborado (Apêndice) ficou dividido em quatro partes:

- (i) *texto introdutório*, com a apresentação da pesquisa e o pedido da colaboração do servidor no sentido de preencher o instrumento;
- (ii) *caracterização do respondente*: (idade, gênero, tempo de serviço na UFRPE, tipo de atividade, natureza da atividade, tipo de departamento, nível de escolaridade, classificação do cargo, função);
- (iii) *questões abertas*, em que, seguindo um pouco a ideia do *brainstorming* no *marketing*, a intenção foi identificar que características, condições ou aspectos eram percebidos espontaneamente pelos técnicos administrativos como fatores

motivacionais, buscando que o respondente colocasse “o que lhe viesse à cabeça num primeiro momento”, sem que houvesse qualquer tipo indução. Essa parte foi subdividida em duas seções, cada uma com duas questões. Na primeira o servidor deveria citar fatores, ou existentes na instituição, ou ligados ao seu cargo, os quais influenciavam positiva e negativamente a sua motivação; na segunda, deveria mencionar aspectos não existentes, igualmente ligados à instituição ou ao seu cargo, os quais, se existissem, fossem capazes de influir em sua motivação. Destaque-se que essa parte do questionário foi incluída com o intuito de, em um estudo futuro, estabelecer uma correlação entre as respostas espontâneas e as induzidas, não sendo, dessa forma, utilizada nesta pesquisa, que tem como propósito somente analisar as respostas de acordo com as teorias motivacionais;

- (iv) *questões induzidas*, em que foram apresentados trinta e cinco fatores para que os técnicos administrativos se posicionassem quanto à *importância* de cada um (quanto cada um deles, existindo ou não, influencia em sua motivação) e o quanto eles percebiam a *existência* desse fator na instituição, implicando uma dupla avaliação, por fator. As respostas eram dadas em relação a uma escala Likert de cinco pontos, variando de *pouco/nada* a *muito/totalmente*, tendo como alternativas intermediárias *abaixo da média*, *medianamente* e *acima da média*.

Os trinta e cinco fatores escolhidos foram organizados, para facilitar a análise, com base nas teorias de Herzberg e de Adams, da seguinte maneira:

- *Fatores higiênicos*, como já explicitado anteriormente, são os que estão relacionados ao ambiente de trabalho, extrínsecos ao indivíduo, e conforme Herzberg *apud* Robbins (2005) (Quadro 1, apresentado na seção 2.1.2), são relativas as condições de trabalho, políticas da empresa, relacionamentos interpessoais, salário, vida pessoal, status, segurança. 18 itens contemplavam esses aspectos:
 - boas condições físicas de trabalho, como higiene, organização do ambiente de trabalho, ventilação, iluminação adequada, cadeiras apropriadas;
 - remuneração e benefícios, salário e auxílios condizentes com o trabalho desenvolvido;
 - horários flexíveis, possibilidade de realizar as atividades sem horários muito rígidos, com banco de horas, por exemplo;
 - conforto e condições de intervalo intrajornada, pausas adequadas para alimentação em um ambiente apropriado;

- condições de vida saudável, oportunidade de manter o equilíbrio do bem estar físico e mental, com práticas de atividades físicas e acompanhamentos médico e psicológico;
- disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho, acesso a atendimentos de emergência ou eletivos de forma gratuita e rápida;
- estabilidade no cargo, segurança na manutenção do emprego;
- segurança no ambiente de trabalho, se sentir protegido no ambiente em que desenvolve as atividades;
- garantia de ter os direitos respeitados, perceber que os direitos trabalhistas determinados pela legislação são colocados efetivamente em prática;
- bom relacionamento com a chefia imediata, relacionamento harmonioso e respeitoso entre chefe e subordinado;
- bom relacionamento com os subordinados, semelhante ao relacionamento com a chefia, para aqueles que possuem subordinados;
- bom relacionamento com os colegas do setor e de outros setores, convívio agradável com os colegas de trabalho;
- bom relacionamento com os colegas fora do trabalho, possuir uma convivência com os colegas além das impostas pelo ambiente de trabalho, como participação em *happy hours*;
- bom e pronto acesso as informações e recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho, facilidade na obtenção de informações e disponibilidade de recursos materiais para a execução das atividades;
- oferecimento de atividades extra laborais integrativas, como ginástica laboral, confraternizações, jogos recreativos, dança, música, atividades físicas;
- redução da jornada de trabalho, diminuir a carga horária de 6 horas diárias para 8 horas, através do enquadramento na lei da necessidade de serviço contínuo e atendimento ao público, conforme art. 3º do Decreto nº 1.590/95;
- garantia de uma vida digna e feliz, ser capaz de exercer suas tarefas em um ambiente de trabalho que proporcione paz, interação entre os servidores, envolvimento social e/ou atividades musicais e teatrais, ou outras atividades que tragam felicidade e dignidade;

- proporcionar lazer pessoal e para os familiares, ter tempo livre fora da instituição e se sentir bem mentalmente e fisicamente para realizar atividades de lazer com amigos e familiares.
- *Fatores motivacionais*, intrínsecos ao indivíduo, que estão ligados a aspectos psicológicos como reconhecimento, sentimento de realização, responsabilidade, progresso, crescimento e a natureza do trabalho em si. Havia 14 itens para esses aspectos:
 - reconhecimento da chefia imediata, feedback positivo da chefia reconhecendo o trabalho realizado;
 - reconhecimento do público interno/externo, retorno positivo por parte dos colegas de trabalho e/ou dos alunos, fornecedores e cidadãos que usufruem dos serviços da IFES;
 - oportunidade de exercer liderança, sentir que na execução das atividades do dia-a-dia pode desempenhar papel de líder;
 - oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada, chance de se tornar chefe ou de assumir cargos que possuem função que tenham um aumento salarial;
 - sentimento de realização pessoal, sentir que os resultados do trabalho não se limitam ao campo profissional apenas, mas que há impacto também na vida pessoal através da sensação de conquistas dos desejos almejados, que podem resultar em alegria;
 - sentimento de satisfação do trabalho, sentir prazer em decorrência do trabalho realizado;
 - sentir prazer nas atividades desenvolvidas, considerar que as atividades realizadas no trabalho proporcionam contentamento pessoal;
 - oportunidade de aperfeiçoamento profissional, chance de aprimorar as atividades, através de um treinamento adequado, por exemplo, como participação de cursos, aulas, palestras, congressos, dentre outros;
 - sentir que seu trabalho tem impacto na vida das pessoas, ter a sensação que o trabalho desempenhado causa um efeito positivo nas pessoas beneficiadas;
 - possibilidade de expressar a criatividade e ser autônomo na execução do trabalho, ter oportunidade de inovar e agir, na execução de suas atividades, de acordo com seus preceitos sem a interferência de outrem;

- possibilidade de crescimento pessoal, ter chance de desenvolver-se como pessoa, além do profissional;
 - desafios proporcionados pela natureza da atividade do seu trabalho, as atividades incitam, estimulando a ação e provocando um maior interesse;
 - oportunidade de propor mudanças no planejamento e execução das atividades, possibilidade de participar de diferentes etapas do processo das atividades laborais, como, por exemplo, do planejamento, da execução, do controle, dentre outros;
 - clareza e compartilhamento na definição de metas e objetivos para o dia-a-dia no trabalho, acesso as metas e objetivos das atividades no dia-a-dia de forma precisa.
- *Fatores da teoria da equidade*, a qual, conforme apresentado na seção 2.2.1, trata do quão justo as pessoas percebem que estão sendo tratadas em relação as outras, do mesmo setor, instituição ou de serviços afins, bem como em relação aos seus esforços e suas recompensas. Aqui, três aspectos foram considerados:
 - uma relação adequada entre o seu salário e a sua contribuição (esforço, habilidades, experiência) para a organização, remuneração proporcional ao trabalho realizado;
 - sentimento de justiça e equilíbrio com respeito à divisão de trabalho e à remuneração recebida pelos colegas, equidade na comparação entre a divisão de tarefas e a remuneração do servidor e de seus colegas;
 - que haja tratamento igualitário entre os servidores, justiça em relação as oportunidades, ao horário de trabalho (flexibilização) e ao reconhecimento dos esforços por parte dos gestores.

Os **Quadros 3 e 4** apresentam a distribuição fatores de forma resumida, para facilitar a visualização.

Quadro 3 - Relação dos fatores apresentados no questionário com a Teoria dos dois fatores

Teoria dos dois fatores de Herzberg	
Fatores higiênicos	Fatores motivacionais
Boas condições físicas de trabalho (higiene, organização, ventilação, iluminação)	Reconhecimento – feedback da chefia imediata
Remuneração e Benefícios (auxílios saúde, alimentação, transporte)	Reconhecimento do público interno/externo
Horários flexíveis	Oportunidade de exercer liderança
Conforto e condições de intervalo intrajornada (pausas para alimentação)	Oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada
Condições de vida saudável (corpo e mente)	Sentimento de realização pessoal

Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho	Sentimento de satisfação do trabalho
Estabilidade no cargo	Sentir prazer nas atividades desenvolvidas
Segurança no ambiente de trabalho	Oportunidade de aperfeiçoamento profissional
Garantia de ter os direitos respeitados	Sentir que seu trabalho tem impacto na vida das pessoas
Bom relacionamento com a chefia imediata	Possibilidade de expressar a criatividade e ser autônomo na execução do trabalho
Relacionamento com os subordinados (caso os possua)	Possibilidade de crescimento pessoal
Bom relacionamento com os colegas do setor e de outros setores	Desafios proporcionados pela natureza da atividade do seu trabalho
Bom relacionamento com os colegas fora do trabalho	Oportunidade de propor mudanças no planejamento e execução das atividades
Bom e pronto acesso às informações e recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho	Clareza e compartilhamento na definição de metas e objetivos para o dia-a-dia no trabalho
Oferecimento de atividades extra laborais integrativas (ginástica laboral, confraternizações, jogos recreativos, dança, música, atividades físicas)	
Redução da jornada de trabalho - 6 horas diárias	
Garantia de uma vida digna e feliz	
Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 4 - Relação dos fatores apresentados no questionário com a Teoria da Equidade

Teoria da Equidade de Adams
Uma relação adequada entre o seu salário e a sua contribuição (esforço, habilidades, experiência) para a organização
Sentimento de justiça e equilíbrio com respeito à divisão de trabalho e à remuneração recebida pelos colegas
Que haja tratamento igualitário entre os servidores (oportunidades, reconhecimento, horário de trabalho)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.3.2 Itens de verificação e controle

Com o objetivo de conferir maior credibilidade às respostas, foram introduzidos, além dos 35 itens da quarta parte, cinco questões para avaliar o “nível de atenção” dos respondentes, dispostos entre as questões dos fatores: “relacionamento com os subordinados (caso os possua)”; “bom relacionamento com os colegas fora do trabalho”; “reconhecimento – feedback da chefia imediata”; “oportunidade de aperfeiçoamento profissional”; “uma relação adequada entre o seu salário e a sua contribuição (esforço, habilidades, experiência) para a organização”. Essas questões *determinavam* o que deveria ser feito, ou seja, qual a alternativa que deveria ser necessariamente escolhida.

Dessa maneira, foram atribuídos pesos para as respostas em desacordo com o determinado, considerados como erros graves e erros leves.

Nas duas primeiras questões eram solicitadas que fosse marcada a alternativa “pouco/nada” da escala, caso o respondente não tivesse subordinados ou não se relacionasse

com colegas fora do ambiente de trabalho. Embora o enunciado estivesse claro, foi ponderado que o respondente poderia se equivocar honestamente e marcar outra alternativa que fizesse sentido; então, os erros para esses enunciados foram classificados como *leves*, com peso 0,5, ou seja, só se tornaria um erro grave o equívoco em ambas. Já as outras três questões não davam margem para falhas na interpretação, pois era solicitado “nada assinale nessa linha”; “nesta linha, assinale, por favor, a opção acima da média” e “nesta linha, assinale, por favor, a opção abaixo da média” (respectivamente), logo cada resposta diferente do estabelecido era um erro grave, pois só erraria nesses casos quem efetivamente não estivesse prestando atenção.

Determinado esses pesos, o critério para exclusão das respostas dos questionários foi definido para quem obteve dois ou mais erros graves, isto é, quem errou pelo menos duas das três últimas questões, ou uma das três últimas e as duas primeiras. Invertendo o critério: foram julgadas como válidas, as respostas de quem não errou mais de uma das três últimas, desde que não tenha errado também as duas primeiras. Com isso, 14 questionários respondidos que não estavam de acordo com o critério de avaliação do “nível mínimo de atenção” estabelecido, foram excluídos da amostra, permanecendo, assim, 85 válidos dentre os 99 questionários respondidos.

4.4 Procedimento de coleta de dados e pré-teste

O questionário foi desenvolvido e aplicado por meio eletrônico com a utilização do formulário *GoogleDocs*, tendo sido aplicado no período de 22 de novembro a 19 de dezembro de 2018. Objetivando alcançar um percentual significativo de respostas, foi enviado à população por meio dos e-mails institucionais, disponíveis na relação de contatos do site da UFRPE, e também pelos e-mails pessoais, cedidos à pesquisadora através de contatos pessoais e por telefone.

Antes da divulgação dos questionários, foi realizado um pré-teste, com três servidores de diferentes departamentos da UFRPE, que levantaram duas questões capazes de desestimular o respondente, a saber: o tempo de duração explicitado na apresentação do questionário (20 minutos) e, o fato de haver perguntas abertas, de difícil compreensão.

As perguntas abertas não foram retiradas, considerando sua importância para o estudo futuro já mencionado, porém foram feitas modificações nos enunciados. O questionário foi, então, liberado para os demais servidores, e a observação em relação ao tempo dispensado para responder ao questionário foi o único problema relatado à pesquisadora. Porém, devido ao caráter subjetivo do estudo, as perguntas eram essenciais para um conhecimento minucioso da amostra.

4.5 Limitações do questionário e sugestão de melhorias

O questionário foi elaborado sob a ótica de algumas teorias específicas, como explanado anteriormente, logo, para ser utilizado em estudos que tenham como parâmetros outras teorias, pode ser que ele não seja considerado adequado. Mas vale salientar que se o intuito for descobrir fatores motivacionais de uma determinada população, ele tem vasta extensão de fatores, constituindo-se em uma útil base para novos instrumentos que tenham como objetivo principal analisar/identificar esses fatores.

Durante a aplicação dos questionários, foram observadas algumas possibilidades de melhorias (a serem avaliadas), no instrumento, a saber:

(i) a inserção, logo no início, de uma questão qualitativa ampla, subjetiva, para a pessoa responder sobre o seu grau de motivação no trabalho, como: *escolha, dentre as alternativas a seguir, aquela que mais bem define seu grau de motivação relativamente ao seu trabalho na UFRPE*, com as alternativas *(1) bastante desmotivado, (2) medianamente desmotivado, (3) nem desmotivado, nem motivado, (4) mediantemente motivado, (5) bastante motivado*. Preferencialmente, não seria permitido retornar a essa questão após ter avançado para a seção seguinte do instrumento;

(ii) Também seria interessante que não fosse possível retornar à parte de questões abertas após passar para a de induzidas;

(iii) Foi cogitado que o fato de o respondente avaliar a *existência* de cada item, imediatamente após posicionar-se com respeito à respectiva *importância*, na mesma questão, pudesse prejudicar a independência das respostas. Isso poderia ser resolvido desmembrando-se a parte de questões induzidas em duas, uma apenas para importância, outra para a existência, o que, porém, aumentaria o já considerando grande tempo para concluir o questionário. A viabilidade, então, dependeria de uma redução da quantidade de itens;

(iv) É necessário padronizar a característica “função”, pois muitos que não tinham função responderam com o cargo;

(iii) Considerar a inclusão de uma questão sobre a pretensão de prestar um novo concurso público e os motivos para tal;

(iv) Considerar também a inclusão de uma questão final, na qual fosse possível elencar as alternativas por importância motivacional e as principais necessidades de mudança da instituição.

Acredita-se que com essas modificações o questionário fique mais completo e facilite a análise e interpretação dos dados, bem como se torne mais eficiente na busca do objetivo.

4.6 Análise dos dados

Os dados quantitativos obtidos com os questionários foram compilados e apresentados por meio de gráficos e tabelas com a utilização do Microsoft Excel. Após a organização desses dados, que caracterizam a percepção dos técnicos administrativos, foi realizada a análise, principalmente à luz das teorias de Herzberg e Adams, bem como um comparativo com os resultados de pesquisas recentes sobre motivação no trabalho, em especial os que tem o público-alvo similar, técnicos administrativos de outras IFES.

Como explicitado anteriormente, o questionário foi composto tendo como base as teorias dos dois fatores e da equidade, intencionalmente para facilitar a análise dos dados. Dessa forma, a análise para os fatores será feita conforme divisão apresentada nos **Quadros 4 e 5** da seção 4.3, e a aplicabilidade na pesquisa, se encontra resumida no **Quadro 5**.

Quadro 5 - Aplicabilidade das teorias motivacionais na pesquisa

Teoria	Aplicabilidade nesta pesquisa
Teoria dos dois fatores (Herzberg)	Identificar os fatores que os servidores mais consideram importantes para permanecerem motivados e exercerem suas atividades na Instituição. Bem como, aqueles que são responsáveis pela insatisfação (higiênicos). E se os mesmos estão presentes de forma satisfatória no dia a dia do servidor.
Teoria da equidade (Adams)	Identificar se o mecanismo de comparação entre os servidores é utilizado como fator motivacional na UFRPE, se são percebidas iniquidades nesta comparação, e em caso afirmativo se há alguma forma de ajustá-las, para ser possível utilizar a equidade como um elemento positivo na motivação.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por intermédio dessa análise busca-se identificar e destacar, principalmente, as necessidades percebidas pelos servidores como possíveis fatores motivacionais e o que eles consideram que mais é ausente na instituição, para com isso, ser possível sugerir as mudanças mais relevantes para os gestores da UFRPE, que serão apresentadas através do plano de ação 5W1H, exposto e elucidado no capítulo 6, posterior à análise dos resultados. Para elencar esses fatores e auxiliar o objetivo geral da pesquisa, foi estabelecido um método para inferir um ranking de importância e existência, conforme exposto abaixo:

4.7 Definição de uma hierarquia para os aspectos

Tabulada a avaliação dos respondentes com relação à importância atribuída a cada um dos aspectos explicitamente apresentados no instrumento de coleta de dados, surgiu a questão de como interpretar e utilizar os resultados. Esse é um problema de buscar um ponto de equilíbrio entre *qualidade* e *quantidade*, para o qual há mais de uma solução. Maior qualidade em menor quantidade deve ser colocada à frente de menor qualidade e menor quantidade? Ou seja: quantas respostas “muito/totalmente importante” devem ser consideradas equivalentes a quantas “importância acima da média”?

Considere-se a questão sob o ponto de vista do propósito da pesquisa: o que é mais interessante? Propiciar um aspecto que é *muito importante* e que terá um efeito significativo para X colaboradores, ou um *importante* , porém com efeito motivador para Y>X colaboradores?

Esse problema não é apenas do campo da pesquisa utilizando-se questionários com escalas Likert. Ele surge nas olimpíadas, quando se pergunta *qual o país campeão* : o que conquistou mais ouro (privilegia *qualidade* apenas), o que ganhou maior número de medalhas (com base na *quantidade* , desconsiderando *qualidade*), ou outro, que considere qualidade e quantidade, atribuído pesos a cada tipo de medalha – ouro, prata, bronze – e construindo uma hierarquia baseada em soma ponderada?

Outras competições esportivas têm esse aspecto resolvido. Nas competições de velocidade, com a fórmula 1, é feita uma atribuição de pontos desde o primeiro até o décimo colocado, de forma que não necessariamente quem vence mais corridas é o campeão. Similarmente, no tênis, os campeões, vice-campeões, semifinalistas etc. têm o desempenho valorizado para a construção do *ranking* . Poder-se-ia pensar em utilizar algum dos critérios do esporte para hierarquizar os itens da pesquisa. No entanto, os objetivos dessas pontuações não necessariamente é definir o real mérito do campeão, que é o que se busca, conforme se lê no segundo parágrafo dessa seção. No esporte, o aspecto econômico, a valorização do espetáculo, a facilidade de comunicação dos critérios e seu entendimento pelo público são também (e com razão) considerados. Então, ocasionalmente, os esportes alteram seus critérios, e o campeão de algum ano anterior poderia ter sido outro. A solução, aqui, não poderia vir deles.

Buscas no campo dos artigos científicos não trouxeram a solução almejada para o objetivo pretendido, reconduzindo a procura da resposta aos esportes, mais especificamente aos jogos olímpicos: nesses, não há um critério oficial, definido por alguma entidade, para proclamar um campeão. Tanto que os países interessados adotam a opção que mais os favoreça, total de medalhas alguns, apenas quantidade de ouros outros, predominando num e noutro caso a política que mais interessa a cada um e o impacto da comunicação do *somos campeões* . Porém, para essa competição, verifica-se que propostas mais justas e equilibradas para a definição de um campeão, sugeridas por pessoas ou entidades efetivamente comprometidas com a apuração de um ganhador de fato e independentes de política ou de impacto de comunicação, já foram tentadas e aplicadas no passado.

Assim, a organização dos jogos de Londres, em 1908, introduziu os pesos 1:3:5 para bronze, prata e ouro, respectivamente. Duas pratas representarem um pouco mais do que um

ouro (6 contra 5) é interessante, mas cinco bronzes equivalerem a um ouro parece demasiado “duro”. Talvez por isso, o *blogger* Michael Luchies tenha proposto a LOF (Luchies Olympic Formula): 2:3:5, (na mesma ordem), atribuindo ao bronze uma ponderação bem mais equilibrada: duas bronzes têm peso uma unidade maior do que uma prata, duas pratas uma unidade a mais do que um ouro³.

Porém há mais do que isso por trás da proposta de Luchies. Incidentalmente, 2, 3 e 5 são os termos, quarto, quinto e sexto da série de Fibonacci⁴, cujos termos terceiro, quarto e quinto respectivamente, 1, 2 e 3, utilizados como pesos (para bronze, prata e ouro), definem um critério alternativo para estabelecer o campeão da olimpíada. Mas a ponderação mediante termos selecionados da série de Fibonacci vai além de especulações quanto ao campeão dos jogos olímpicos, apresentando aplicações em matemática avançada, estatística, modelagem da natureza, ciência da computação e estimativas⁵.

A partir desse aprendizado, foi decidido construir um escore *I* de importância para cada item, mediante atribuição de pesos: 8:5:3:2:1, respectivamente, aos números de respostas:

- n_t , para *muito/totalmente*;
- n_a , para *acima da média*;
- n_m , para *medianamente*;
- n_b , para *abaixo da média*;
- n_p , para *pouco/nada*;

Dividiu-se pelo valor máximo possível, 8 vezes o total de respondentes (r), para expressar o escore *I* em forma de percentagem.

Em símbolos matemáticos, isso se escreve:

$$I = 100(8n_t + 5n_a + 3n_m + 2n_b + n_p)/8r$$

De maneira idêntica, foram hierarquizadas as respostas relativas à existência (*E*) do aspecto em questão no ambiente de trabalho:

$$E = 100(8n_t + 5n_a + 3n_m + 2n_b + n_p)/8r$$

Os resultados obtidos estão apresentados nas tabelas que fazem parte da discussão.

Outras possibilidades foram testadas, como considerar apenas as respostas *muito/totalmente* e *acima da média*, com pesos 5; 3 e 3;2, respectivamente, e a inclusão de *medianamente* nessas duas, com peso 2 e 1, nessa ordem. Não se verificaram alterações

³ <https://www.topendsports.com/events/summer/medal-tally/rankings-weighted.htm>

⁴ Série de Fibonacci tem 0 e 1 como os dois primeiros termos e, a partir daí cada novo termo é obtido somando-se os dois imediatamente anteriores. Resulta: 0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21,....

⁵ <https://elearningindustry.com/fibonacci-sequence-what-is-and-how-applies-agile-development>

dramáticas no resultado, preferindo-se, então, uma escolha robusta, justificável tanto do ponto de vista científico como pela bastante frequente utilização, adotando cinco termos consecutivos da série de Fibonacci.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e discussões da pesquisa serão, em princípio, subdivididos de acordo com as teorias dos Dois Fatores e da Equidade, como apresentado anteriormente nos quadros 3, 4 e 5. Os fatores serão analisados individualmente, utilizando estatística descritiva, quanto a percepção de importância para a motivação e a existência do mesmo na instituição, depois de forma agrupada à luz das teorias, concomitantemente com os resultados de pesquisas recentes sobre motivação no trabalho que possuem o público semelhante a este. Realizar-se-á, em seguida, uma análise comparativa entre os principais fatores percebidos pelos técnicos administrativos como *importantes para a motivação* e como *existentes na UFRPE*. E assim, será possível identificar e elencar as principais necessidades dos servidores, avaliando se estão sendo atendidas pela instituição, e sugerir mudanças para a IFES que estejam ao alcance da administração, que possam contribuir com a motivação dos técnicos administrativos, objetivo principal desta pesquisa.

5.1 Análise à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

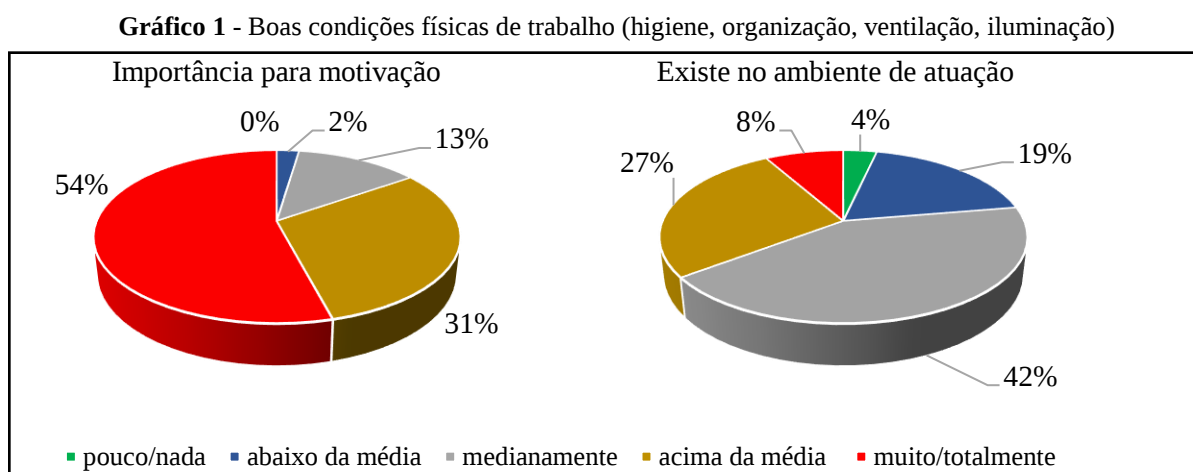
Como visto na seção 2.1.2, Herzberg identificou em sua pesquisa dois tipos de fatores que definiu como sendo, *fatores higiênicos* e *fatores motivacionais*, os fatores higiênicos são os extrínsecos, que não causam satisfação, mas evitam a insatisfação dos trabalhadores e os fatores motivacionais são intrínsecos, responsáveis pela satisfação do indivíduo no trabalho.

Os fatores higiênicos (extrínsecos) são os fatores relacionados ao ambiente, que não é controlado pelos indivíduos, envolvendo, principalmente, a política e administração da empresa; a supervisão; as condições físicas de trabalho; as relações interpessoais; o salário; a vida pessoal; o status e a segurança. Para esta pesquisa serão determinados pelos fatores: (i) Condições físicas de trabalho; (ii) Remuneração e Benefícios; (iii) Horários flexíveis; (iv) Conforto e condições de intervalo intrajornada; (v) Condições de vida saudável; (vi) Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho; (vii) Estabilidade no cargo; (viii) Segurança no ambiente de trabalho; (ix) Garantia de ter os direitos respeitados; (x) Relacionamento com a chefia imediata; (xi) Relacionamento com os subordinados; (xii) Relacionamento com os colegas do setor e de outros setores; (xiii) Relacionamento com os colegas fora do trabalho; (xiv) Bom e pronto acesso as informações e recursos materiais necessários para a realização do trabalho; (xv) Oferecimento de atividades extra laborais integrativas; (xvi) Jornada de trabalho reduzida; (xvii) Garantia de uma vida digna e feliz e (xviii) Proporcionar lazer pessoal e para os familiares.

Os fatores motivacionais (intrínsecos) são relacionados a natureza do trabalho em sintonia com os interesses do indivíduo, definidos, principalmente, pelos fatores de: realização; reconhecimento; trabalho em si; responsabilidade; progresso e crescimento. Nesta pesquisa foram determinados pelos fatores: (i) Reconhecimento da chefia imediata; (ii) Reconhecimento do público interno/externo; (iii) Oportunidade de exercer liderança; (iv) Oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada; (v) Sentimento de realização pessoal; (vi) Sentimento de satisfação do trabalho; (vii) Sentir prazer nas atividades desenvolvidas; (viii) Oportunidade de aperfeiçoamento profissional; (ix) Sentir que o trabalho tem impacto na vida das pessoas; (x) Possibilidade de expressar a criatividade e ser autônomo na execução do trabalho; (xi) Possibilidade de crescimento pessoal; (xii) Desafios proporcionados pela natureza da atividade do trabalho; (xiii) Oportunidade de propor mudanças no planejamento e execução das atividades e (xiv) Clareza e compartilhamento na definição de metas e objetivos para o dia-a-dia no trabalho.

5.1.1 Fatores higiênicos

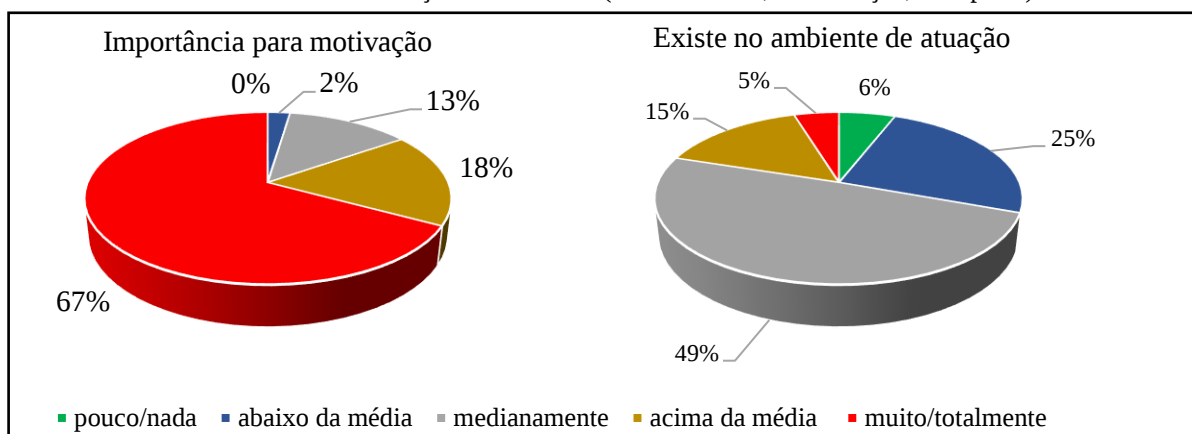
O primeiro fator a ser avaliado nessa categoria é o de condições físicas no trabalho. Como pode ser visto no **Gráfico 1**, que tem as informações relativas a importância e a existência que os técnicos administrativos percebem em relação a esse fator, 54% dos servidores consideram muito/totalmente importante para a motivação ter boas condições físicas para o trabalho e 31% percebem essa importância como acima da média, enquanto apenas 2% não consideram importante (0% pouco/nada, 2% abaixo da média). Já em relação a existência desse fator na instituição, apenas 8% consideram que esse fator existe de forma considerável e 27% afirmam que existe acima da média, caracterizando uma divergência considerável do que se espera e o que ocorre na IFES.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

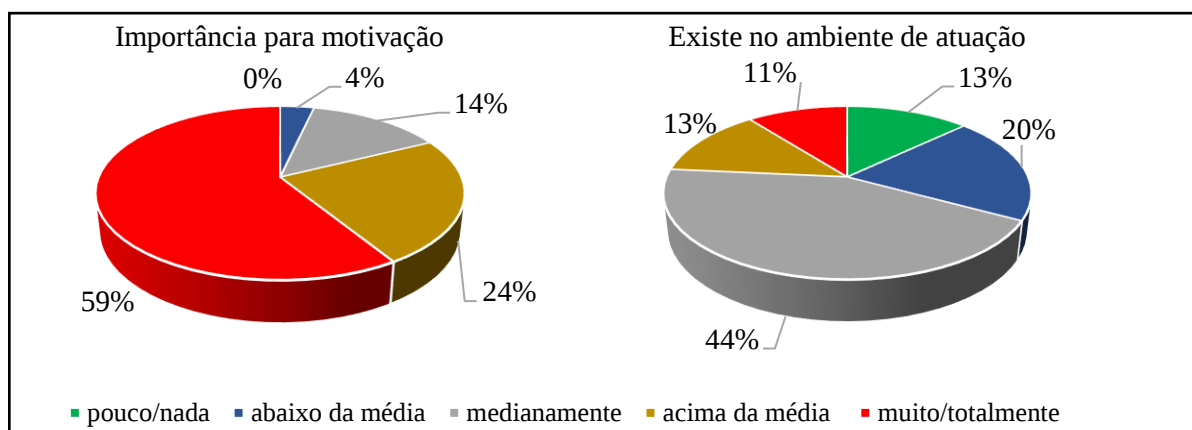
No tocante a remuneração e benefícios pode-se perceber, através do **Gráfico 2**, que o grau de importância dado para este fator é maior que para o anterior, pois 85% acham importante para a motivação que exista uma remuneração e benefícios condizentes, sendo 67% muito/totalmente e 18% acima da média. Apenas 2% acreditam que esse fator não seja importante, sendo esses 2% representados pela alternativa abaixo da média, pois ninguém considerou que este fator fosse pouco/nada relevante para a motivação. Já no quesito existência no ambiente de trabalho, 20% (15% muito/totalmente, 5% acima da média) acreditam que este fator existe de forma significativa na instituição, enquanto 23% consideram que existe pouco/nada ou abaixo da média, o que demonstra uma grande discrepância entre o desejado pelos servidores e o que a Universidade proporciona.

Gráfico 2 - Remuneração e Benefícios (auxílios saúde, alimentação, transporte)



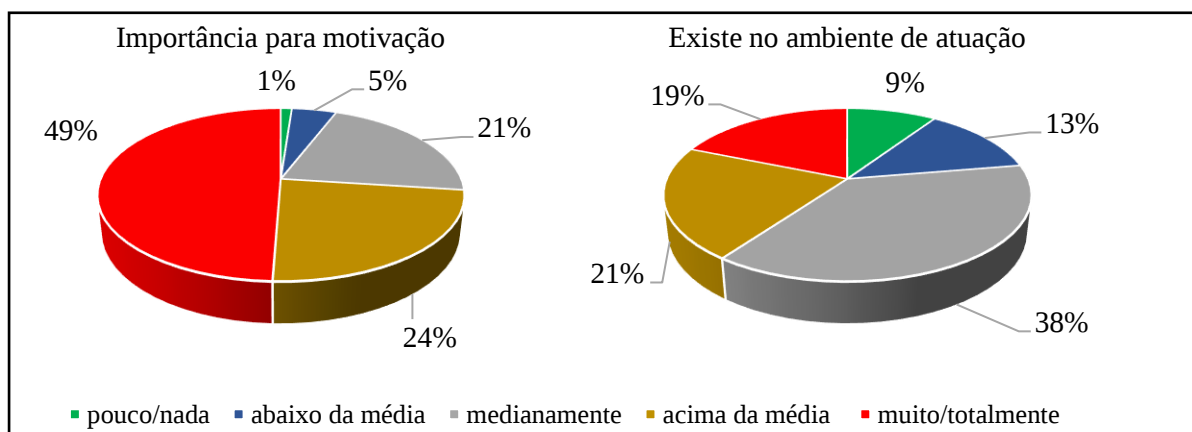
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A relevância dada para os horários flexíveis na instituição também é alta, pois 83% da amostra acreditam ser importante para a motivação no trabalho que esse tipo de fator exista (59% muito/totalmente e 24% acima da média), em detrimento dos 4% que não consideram importante. Já 24% (muito/totalmente mais acima da média) acham que existe satisfatoriamente na UFRPE esta flexibilidade nos horários, 41% acreditam que existe de forma mediana e 33% informaram que existe pouco/nada ou abaixo do esperado, como exposto no **Gráfico 3**. Observa-se com isso que a relação necessidade dos servidores e realidade na UFRPE deixa a desejar.

Gráfico 3 - Horários flexíveis

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quanto ao conforto e condições de intervalo intrajornada, **Gráfico 4**, pode-se observar uma pequena queda no grau de importância em relação ao analisado acima, devido à queda no percentual dos que consideram muito/totalmente importante para a motivação a existência do fator (49%), e um leve acréscimo nos que consideram pouco/nada ou abaixo da média a relevância (6%). Contudo, houve um aumento significativo na percepção dos técnicos no que diz respeito à existência desse fator no ambiente de trabalho, pois 40% dos respondentes concordaram que este fator existe muito/totalmente e acima da média, 38% que existe medianamente e 22% afirmaram que existe pouco/nada e abaixo da média. Consequentemente, diminui um pouco a diferença entre a relevância do fator e a existência do mesmo na instituição.

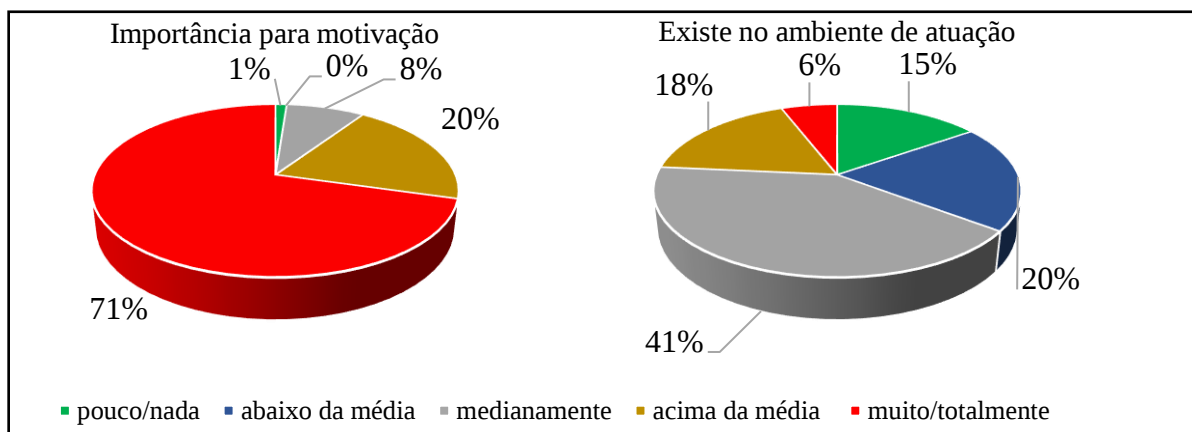
Gráfico 4 - Conforto e condições de intervalo intrajornada (pausas para alimentação)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O **Gráfico 5** apresenta o percentual referente a percepção para as condições de vida saudável (corpo e mente), e nele é possível constatar que esse é um fator com um grande nível de importância para os técnicos administrativos, pois 71% percebem esse fator como muito/totalmente importante para a motivação, e 20% percebem com importância acima da média, e apenas 1% considera como não importante (pouco/nada mais abaixo da média). Porém,

esse nível de importância não é acompanhado pela percepção da existência na UFRPE desse fator, já que apenas 24% enxergam que ele existe na instituição de forma satisfatória, sendo 6% para muito/totalmente e 18% para acima da média, enquanto 35% acreditam que o fator não é tão expressivo quanto o desejado.

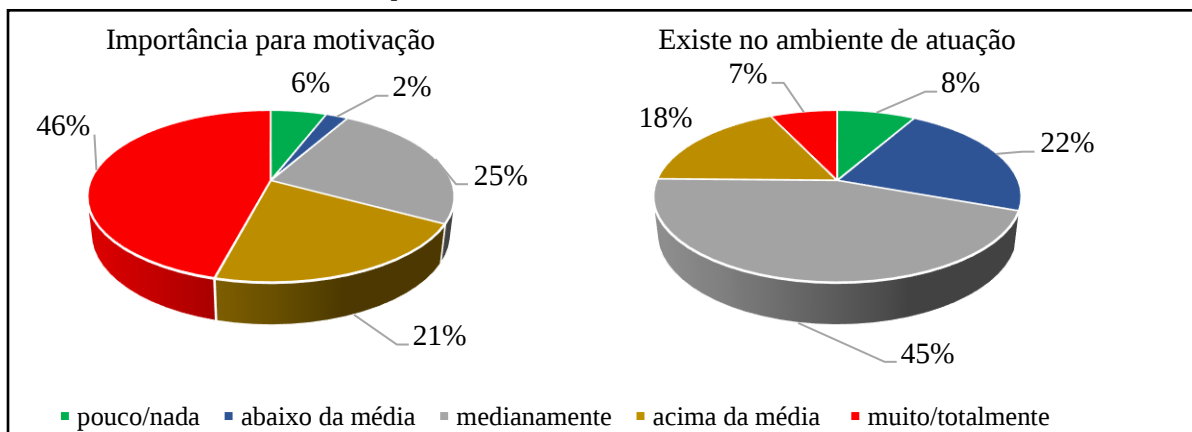
Gráfico 5 - Condições de vida saudável (corpo e mente)



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho não influencia tanto a motivação como os fatores analisados até agora, como demonstra o **Gráfico 6**, no qual se verifica que 46% responderam que o fator é muito/totalmente importante para a motivação, e 21% acima da média. Em relação a existência 30% responderam que essa disponibilidade de atendimento quase não existe (8% pouco/nada, 22% abaixo da média), e 25% explicitaram que existe muito/totalmente (7%) e acima da média (18%). Devido à redução no interesse por parte dos técnicos administrativos para o fator, e a relativa constância na existência, a diferença entre o esperado e o que ocorre no ambiente de trabalho não é tão grande, apesar da pouca presença do mesmo na instituição.

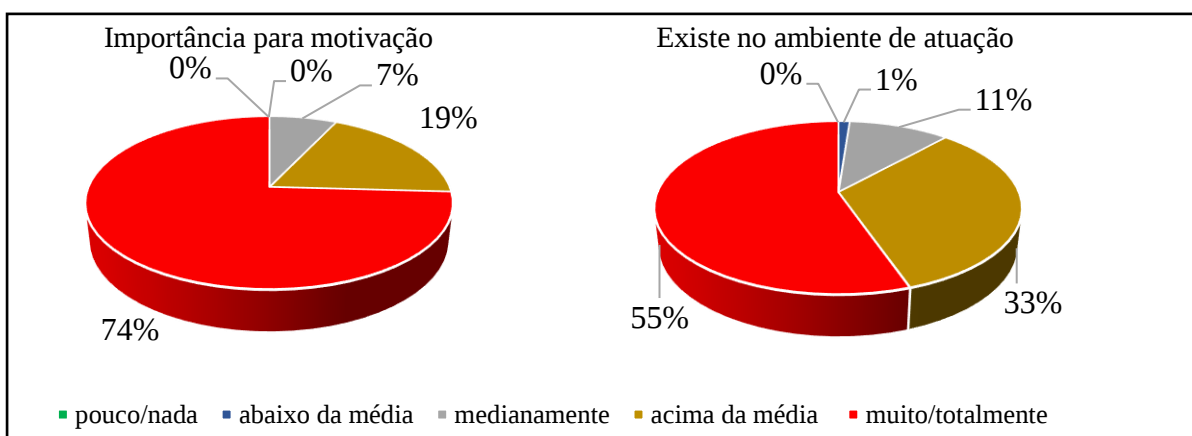
Gráfico 6 - Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A estabilidade do cargo é o fator mais significativo até agora nesta análise, pois como observado no **Gráfico 7**, todos os técnicos administrativos elegeram esse fator como importante para a motivação (nenhuma resposta para pouco/nada e abaixo da média), sendo 93% das respostas definidas como muito/totalmente ou acima da média, superando o grau de importância do fator “condições de vida saudável (corpo e mente)”, explicitado anteriormente. No que concerne ao grau de existência na instituição, 88% percebem esse fator de forma satisfatória na instituição (55% muito/totalmente, 33% acima da média), sendo o fator com maior representatividade até o momento, e consequentemente o mais equilibrado.

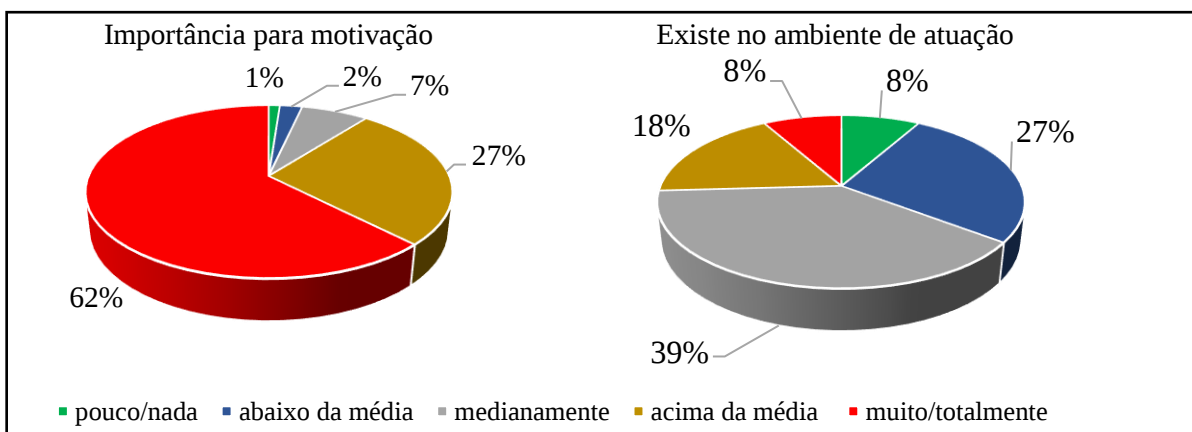
Gráfico 7 - Estabilidade no cargo



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quanto à segurança no ambiente de trabalho (**Gráfico 8**), 89% dos servidores a consideraram importante para a motivação, contrariamente aos 3% que consideraram pouco relevante. No que concerne a existência na UFRPE, 26% consideraram que o fator existe de forma adequada, 39% de forma mediana, enquanto 35% acreditam que não atende ao esperado, promovendo uma defasagem notável entre a necessidade de segurança no trabalho e a percepção do que está sendo oferecido pela UFRPE.

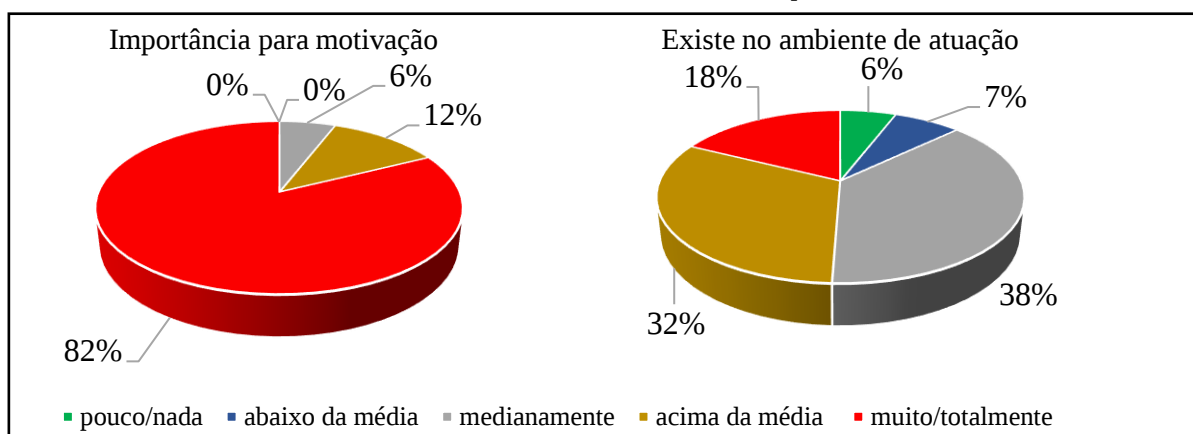
Gráfico 8 - Segurança no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

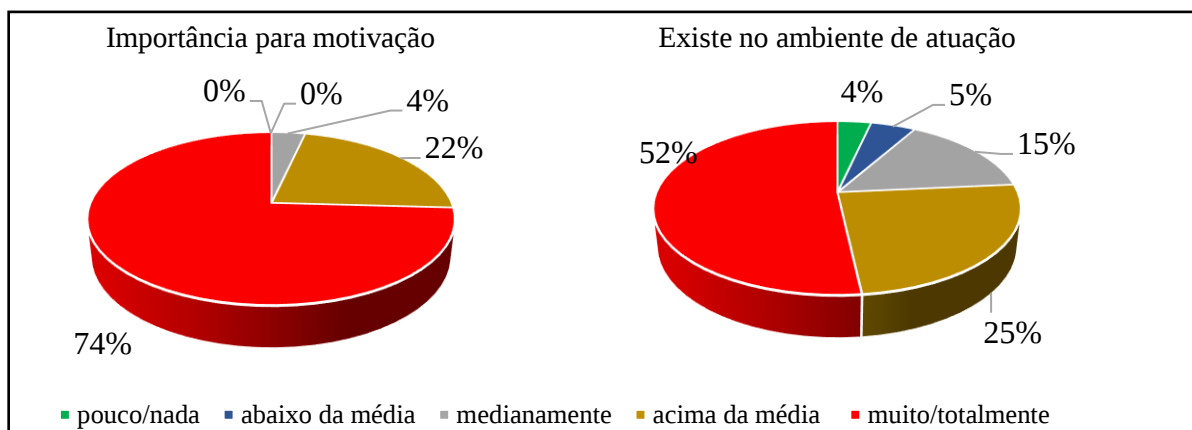
Nota-se através da análise do **Gráfico 9**, que 94% da amostra dos técnicos administrativos consideram a garantia de ter os direitos respeitados como relevante, sendo 82% muito/totalmente importante, quantitativo mais expressivo nesta análise, desbancando a “estabilidade do cargo”, que era o fator que possuía um maior grau de importância antes da análise deste fator. Quanto a ter a garantia dos direitos respeitados na instituição, 50% dos servidores percebem a existência de forma considerável, 38% de forma mediana e 13% consideram que não existe de forma expressiva. Dessa forma, há uma relativa percepção que os direitos estão sendo respeitados na instituição, mesmo o número de pessoas que consideram importante a garantia deles ser bastante expressivo.

Gráfico 9 - Garantia de ter os direitos respeitados



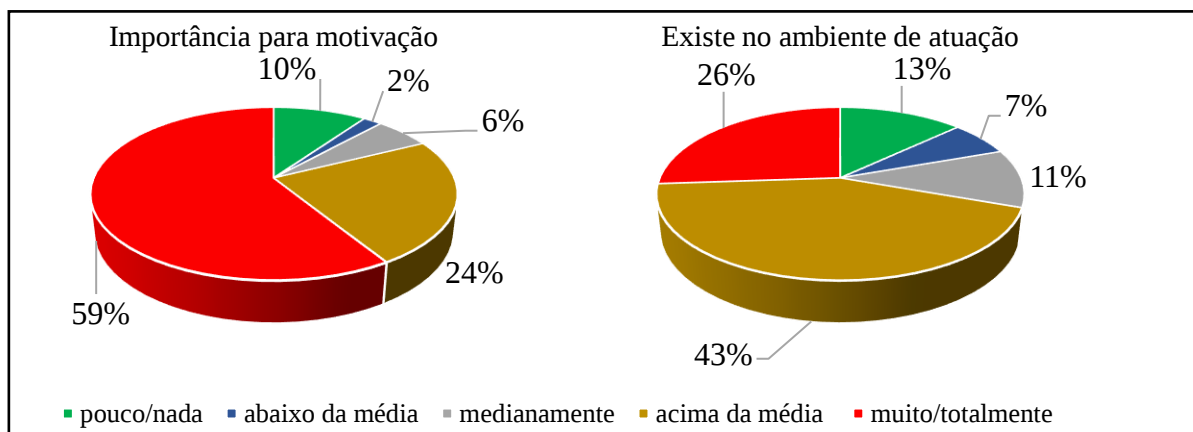
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Outro fator considerado muito importante para o servidor é o relacionamento com a chefia (**Gráfico 10**), 96% (74% muito/totalmente e 22% acima da média) dos técnicos percebem o bom relacionamento como relevante para a motivação, vale salientar que nenhum servidor marcou esse fator como irrelevante. De forma equilibrada, 77% dos servidores consideram ter um bom relacionamento com o chefe, e apenas 9% acreditam que não tem um bom relacionamento com a chefia (somando pouco/nada com abaixo da média). Apesar do percentual considerável de percepção de existência do fator na UFRPE, não superou a expressividade apresentada na “estabilidade do cargo”.

Gráfico 10 - Bom relacionamento com a chefia

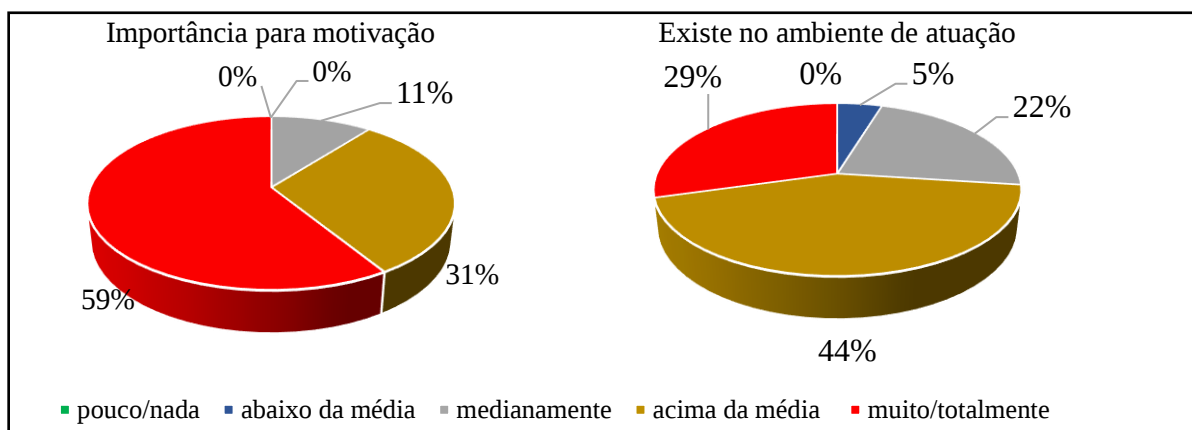
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os chefes também avaliam o relacionamento com seus subordinados como um fator importante para a motivação, considerando que 59% responderam que é muito/totalmente importante e 24% acima da média, e apenas 12% consideraram que não era importante. A percepção de existência desse fator pode ser considerada relativamente satisfatória, já que 26% consideram que existe muito e 43% consideram que existe acima da média, e 20% consideram que existe pouco/nada e abaixo da média, como mostra o **Gráfico 11**.

Gráfico 11 - Relacionamento com os subordinados (caso os possua)

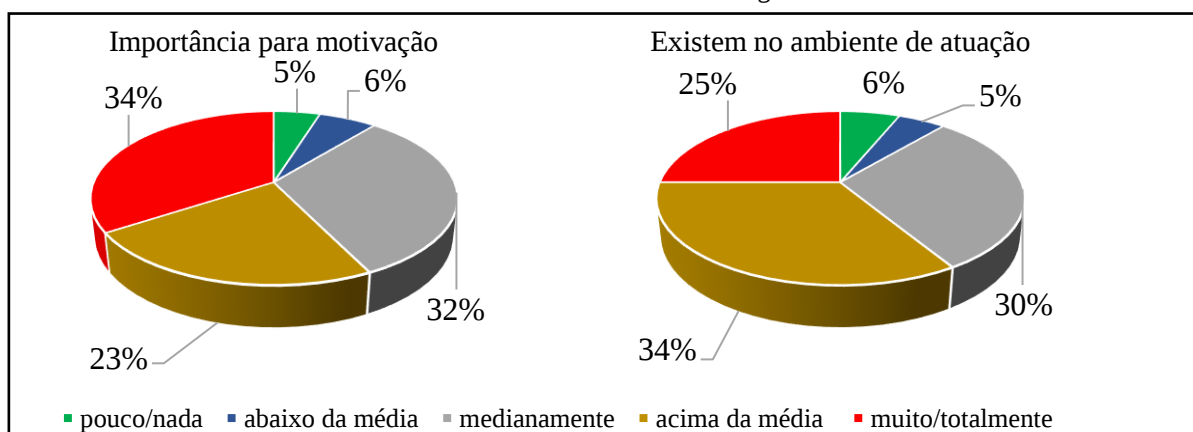
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Ainda avaliando a importância dos relacionamentos interpessoais na motivação. O bom relacionamento com os colegas do setor e de outros setores foi considerado bastante relevante (**Gráfico 12**), não tendo nenhuma resposta para as alternativas pouco/nada e abaixo da média, enquanto 59% dos respondentes julgaram como muito importante, e 31% acima da média. E na percepção de existência do fator na UFRPE, 73% (muito/totalmente e acima da média) entendem que existe um bom relacionamento com os colegas, e apenas 5% entendem que é abaixo do esperado, logo a necessidade para este fator pode ser considerada quase totalmente atendida.

Gráfico 12 - Bom relacionamento com os colegas do setor e de outros setores

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Já em relação ao bom relacionamento com os colegas fora do ambiente de trabalho, esse grau de relevância não foi tão notável, apesar de mais da metade entender que é importante (34% muito/totalmente e 23% acima da média), o montante é bem menor que para os outros fatores analisados dentro dessa dimensão de relacionamentos. E no que diz respeito a existência desse tipo de relacionamento, 59% dos técnicos julgam fazer parte da sua realidade esse contato com colegas fora do trabalho, como expresso no **Gráfico 13**. Dessa forma, pode-se concluir que a existência ultrapassa a necessidade neste caso.

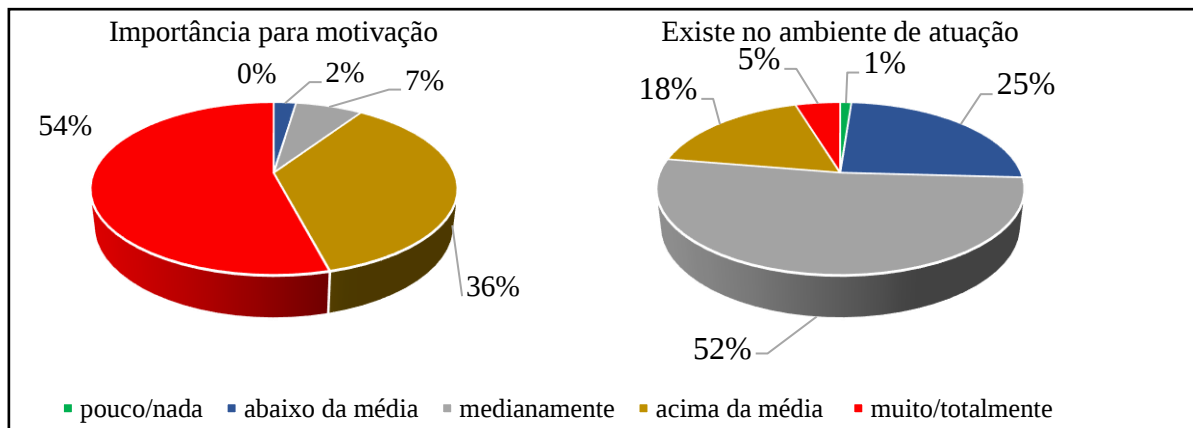
Gráfico 13 - Bom relacionamento com os colegas fora do trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O **Gráfico 14** demonstra que 90% dos servidores consideram importante para a motivação o bom e pronto acesso as informações e recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho, e apenas 2% consideram irrelevante esse fator para a motivação. Quanto à existência do fator na UFRPE, mais da metade da amostra (52%), considera que existe de forma mediana, ou seja, não é satisfatório, mas também não é insatisfatório, já 26% afirmam que não existe de forma expressiva, enquanto 23% acreditam que existe muito/totalmente e acima da média. Nota-se com isso, que os servidores quase não percebem a existência desse

fator de forma satisfatória (apenas 5% responderam muito/totalmente), havendo um abismo entre a importância dada ao fator e o reconhecimento de sua existência de forma suficiente.

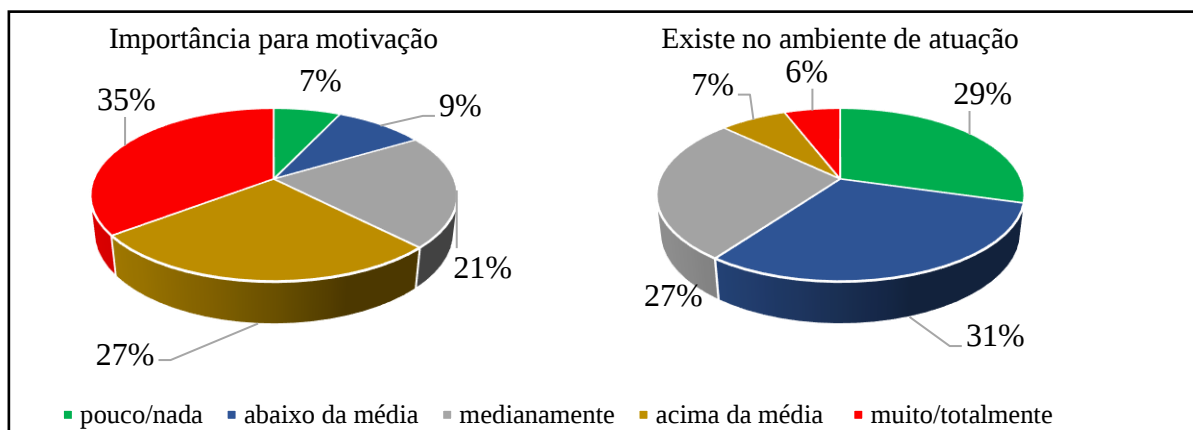
Gráfico 14 - Bom e pronto acesso as informações e recursos materiais necessários para a realização do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No que diz respeito ao oferecimento de atividades extra laborais integrativas por parte da UFRPE, como por exemplo: ginástica laboral, confraternizações, jogos recreativos, dança, música, atividades físicas, os técnicos administrativos quase não percebem sua existência na instituição, pois 60% responderam que existe pouco/nada e abaixo da média, e apenas 13% afirmaram que existe muito/totalmente e acima da média. Quanto a importância não foi um fator com grande representatividade se comparado aos demais analisados até o momento, pois foi considerado como muito importante para a motivação por 35% e acima da média por 27%, como exposto no **Gráfico 15**, ficando à frente apenas do grau de importância conferido ao relacionamento com colegas fora do ambiente de trabalho. Por isso, mesmo com a percepção de existência muito baixa, não há uma divergência alarmante entre o esperado e a realidade.

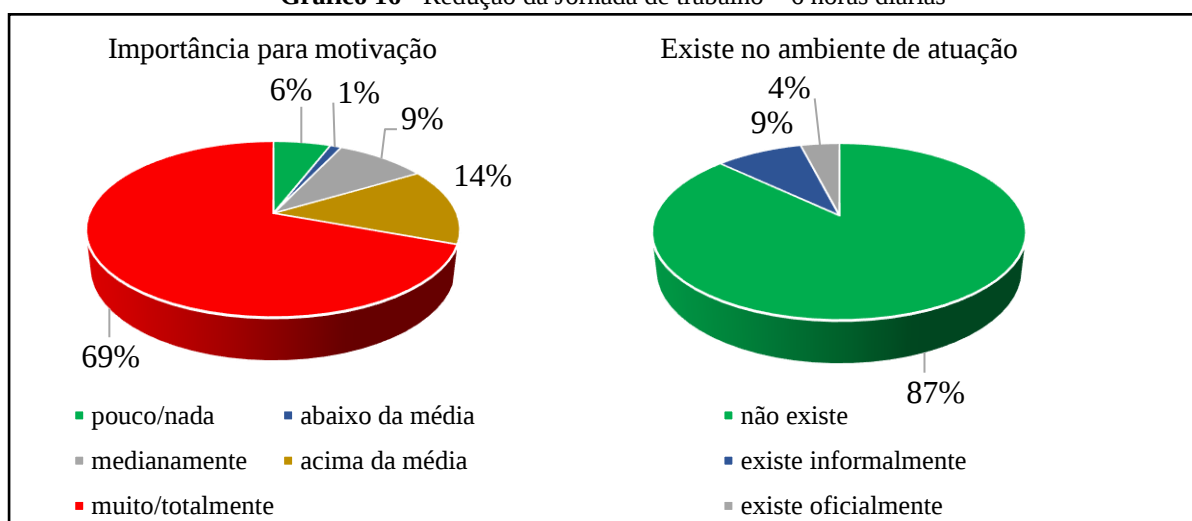
Gráfico 15 - Oferecimento de atividades extra laborais integrativas



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

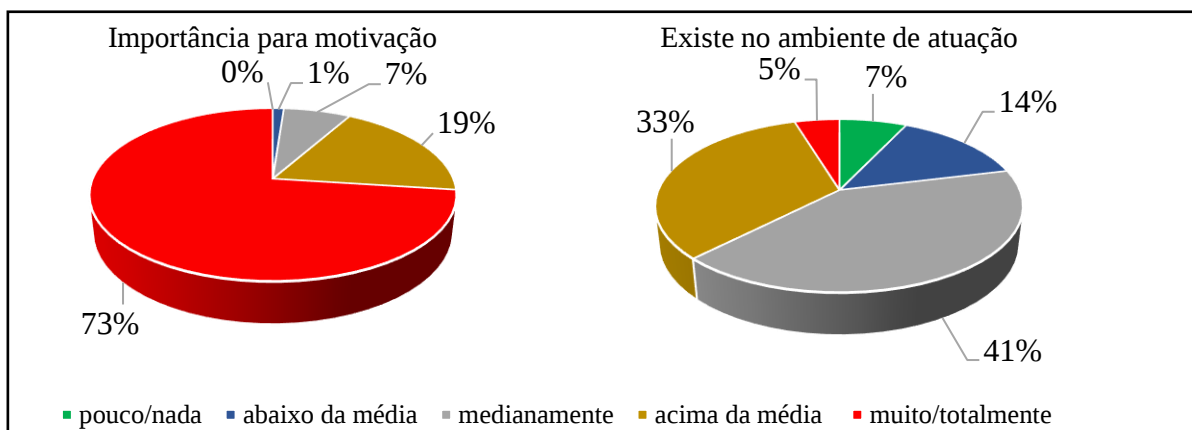
Para os respondentes, a redução da carga horária de 8 horas trabalhadas por dia para 6 horas é importante para a motivação, como apresentado no **Gráfico 16**, no qual pode-se observar que 83% consideram acima da média e muito/totalmente importante, em detrimento de 7% (pouco/nada e abaixo da média) que não consideram relevante e 9% que classificaram como medianamente importante. Há uma ressalva para a existência desse fator, que será discutida posteriormente, pois é uma característica determinada por lei, porém dos técnicos que responderam a esta pesquisa 4% declararam que trabalham oficialmente nesse regime reduzido de carga horária, 9% trabalham informalmente, e 87% não trabalham.

Gráfico 16 - Redução da Jornada de trabalho – 6 horas diárias

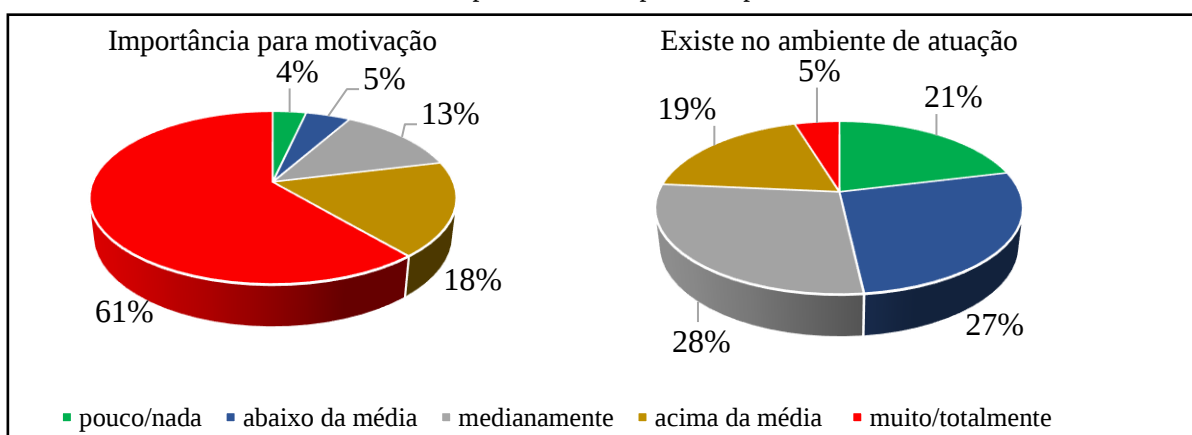


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Considerando a conexão com a vida pessoal, houve uma elevada importância para o fator garantia de uma vida digna (92%), diferentemente da possibilidade de proporcionar lazer pessoal e para a família (79%), que não teve uma expressiva importância se comparado aos demais fatores analisados, apesar de ser considerado um elemento relevante para a motivação, como explicitados no Gráfico 17 e no Gráfico 18. No quesito existência no ambiente de trabalho, a garantia de uma vida digna não acompanhou o nível de importância percebido pelos técnicos administrativos, pois 38% responderam que existia muito/totalmente e acima da média, enquanto 41% medianamente e 21% pouco/nada e abaixo da média. A percepção de existência foi ainda pior para a possibilidade de proporcionar lazer pessoal e para os familiares, na qual 48% dos servidores consideraram que existia pouco/nada ou abaixo da média e apenas 24% muito/totalmente e acima da média. Dessa forma, ambos os fatores se encontram com defasagem em relação ao esperado pelos técnicos administrativos e o oferecido pela Universidade.

Gráfico 17 - Garantia de uma vida digna e feliz

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Gráfico 18 - Proporcionar lazer pessoal e para os familiares

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir destes resultados individuais, e utilizando o cálculo para inferir um ranking, conforme explicitado na seção 4.3, pode-se elencar os fatores higiênicos por ordem de importância e existência, através da percepção dos técnicos administrativos, e posteriormente determinar quais fatores a administração precisa dar mais atenção para evitar a insatisfação dos servidores. Como pode ser observado nas **Tabelas 2 e 3**:

Tabela 2 - Fatores Higiênicos por ordem de importância (percepção dos técnicos)

Ranking	Fatores higiênicos	Importância
1	Garantia de ter os direitos respeitados	92%
2	Bom relacionamento com a chefia imediata	89%
3	Estabilidade no cargo	89%
4	Garantia de uma vida digna e feliz	88%
5	Condições de vida saudável (corpo e mente)	86%
6	Remuneração e Benefícios (auxílios saúde, alimentação, transporte)	84%
7	Redução da jornada de trabalho - 6 horas diárias	83%
8	Segurança no ambiente de trabalho	83%
9	Bom relacionamento com os colegas do setor e de outros setores	82%

10	Bom e pronto acesso as informações e recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho	80%
11	Horários flexíveis	80%
12	Boas condições físicas de trabalho (higiene, organização, ventilação, iluminação)	79%
13	Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	79%
14	Relacionamento com os subordinados (caso os possua)	77%
15	Conforto e condições de intervalo intrajornada (pausas para alimentação)	73%
16	Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho	70%
17	Oferecimento de atividades extra laborais integrativas (ginástica laboral, confraternizações, jogos recreativos, dança, música, atividades físicas)	63%
18	Bom relacionamento com os colegas fora do trabalho	63%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Percebe-se, através da **Tabela 2**, que todos os fatores higiênicos apresentaram um relativo grau de importância para os servidores (pelo ranking, todos estão acima de 60%), ou seja, os técnicos administrativos concordam, em sua maioria, que os fatores elencados são importantes, contudo como Herzberg definiu, esses fatores são importantes apenas para evitar a insatisfação dos funcionários, logo se atendidos não geram satisfação e motivação.

Então, os três fatores mais relevantes, de acordo com a percepção dos servidores, que devem sempre estar presentes na instituição para evitar a insatisfação são: (i) Garantia de ter os direitos respeitados (92%); (ii) Bom relacionamento com a chefia imediata (89%) e (iii) Estabilidade no cargo (89%). Enquanto, os três fatores menos importantes são: (i) Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho (70%); (ii) Oferecimento de atividades extra laborais integrativas (ginástica laboral, confraternizações, jogos recreativos, dança, música, atividades físicas) (63%) e (iii) Bom relacionamento com os colegas fora do trabalho (63%).

Destaca-se que outras pesquisas recentes semelhantes sobre motivação no serviço público apresentaram nos seus resultados características similares em relação a alguns desses principais fatores, como por exemplo: o estudo realizado por Josiléia Curty de Oliveira, Kézya Lourenço Barbosa, Clovis Eduardo N. Hegedus (2017), denominado *Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre*, apresentou que “os fatores com maior importância para os TAEs foram estabilidade no emprego (60,00%), ambiente do local de trabalho (55,56%), integração da equipe de trabalho (35,56%), salário somado a benefícios (31,11%) e relacionamento com a chefia imediata (20,00%)”. A pesquisa realizada por Maria da Graça Mello Brunelli (2008), intitulada *Motivação no Serviço Público*, obteve resultados parecidos, pois encontrou como principais fatores higiênicos que

influenciam os servidores: “relacionamento com a chefia, relacionamento interpessoal e estabilidade”.

Corroborando com esses resultados que apresentam o relacionamento com a chefia como um fator importante para evitar a insatisfação, representada por Herzberg como fator higiênico, Bergamini (2014) destaca a importância do chefe quando o funcionário passa a considerá-lo como líder e tem nele uma figura capaz de influenciar suas ações, indo mais além e tornando o relacionamento um importante elemento para a motivação:

Nesse ponto, motivação e liderança são dois temas que estão ligados e se complementam. O líder não motiva seus seguidores, mas se constitui peça-chave em não permitir que a motivação dos seguidores vá definhando até desaparecer definitivamente. Quando o seguidor sente que seu líder assume a figura de um parceiro, que junto com ele empreende o caminho até sua auto-realização, o vínculo entre ambos se estabelece de maneira firme e duradoura (BERGAMINI, 2014, p. 129).

Para a autora, não há dúvida de que o sucesso das organizações, ao enfrentarem crises, depende da competência dos seus líderes em lidar com seus seguidores. Ela afirma que “é esperado de um verdadeiro líder conseguir que o grupo seja produtivo frente aos objetivos a serem atingidos” e que “a principal missão do líder deve contar com sua habilidade de coordenar atividades de cada membro em particular, a fim de que a produtividade grupal flua de maneira normal” (BERGAMINI, 2014, p. 131) e que com isso se atinja a harmonia do grupo.

Ela defende o pensamento que não se pode motivar uma pessoa, mas se pode influenciar a pessoa a manter sua motivação, que nessa linha de raciocínio é algo intrínseco ao indivíduo, mas destaca a importância do papel do líder dentro das instituições como propulsor de mudanças para alcance das metas da organização:

O fator liderança adquire atualmente importância fora do comum, principalmente, dentro do contexto organizacional. As empresas podem ser consideradas como predominantemente formadas de grupos de pessoas que precisam ser coordenadas em seus esforços individuais, a fim de que as metas e os objetivos comuns sejam alcançados. Cada dia mais se tem valorizado aqueles que, de maneira explícita, usam com eficácia seus recursos pessoais no cumprimento da responsabilidade de dirigir os seguidores de maneira eficaz (BERGAMINI, 2014, p. 124).

Robbins (2005, p. 258) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. E Reuter complementa (1941, *apud* BERGAMINI, 2014, p. 130) “Liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas”. É perceptível, então, nessas definições que o líder é fundamental para o alcance dos objetivos da organização, justificando, assim, o fator relacionamento com a chefia ser tão importante para os servidores, e consequentemente um item que deve ser sempre levado em consideração dentro da instituição.

O fator estabilidade, também apontado nas três pesquisas, é recorrente nos estudos da administração pública, pois configura, muitas vezes, como um dos motivos que mais são

levados em consideração no momento de se prestar um concurso público, como concluiu a pesquisa de Pricila Anny T. Albrecht e Edite Krawulski⁶: “[...] a maioria dos participantes são jovens adultos em início de carreira profissional, cujos motivos para prestar concursos visando ao ingresso no serviço público relacionam-se predominantemente à estabilidade no cargo, à remuneração e à possibilidade de fazer carreira.” Para Bergue (2010, p. 23) este fator está associado ao fato de que “na essência dos mecanismos de estímulo humano para a ação, está a aversão à perda e à possibilidade de ganho”. Logo, nesse contexto, o fato de ter a segurança do emprego garantido faz com que muitas pessoas enxerguem nesse fator um estímulo para entrarem na carreira pública, mas quando isso acontece não se torna um elemento motivador, inclusive não são raras as vezes que associam esse fator com a acomodação do agente público, como destaca Bergue (2010). Assim, é mais uma condição de não insatisfação percebida pelos servidores como um dos principais fatores higiênicos.

No que diz respeito à percepção de existência dos fatores higiênicos na UFRPE, os técnicos apontaram os três fatores que mais identificam no ambiente de trabalho como sendo: (i) Estabilidade no cargo (80%); (ii) Bom relacionamento com a chefia imediata (75%) e (iii) Bom relacionamento com os colegas do setor e de outros setores (66%). E os três que se encontram com menor intensidade: (i) Possibilidade de proporcionar lazer pessoal e para os familiares (36%); (ii) Oferecimento de atividades extra laborais integrativas (ginástica laboral, confraternizações, jogos recreativos, dança, música, atividades físicas) (32%) e (iii) Redução da jornada de trabalho - 6 horas diárias * (18%), conforme explanado na **Tabela 3**.

Tabela 3 - Fatores Higiênicos por ordem de existência (percepção dos técnicos)

Ranking	Fatores higiênicos	Existência
1	Estabilidade no cargo	80%
2	Bom relacionamento com a chefia imediata	75%
3	Bom relacionamento com os colegas do setor e de outros setores	66%
4	Relacionamento com os subordinados (caso os possua)	61%
5	Bom relacionamento com os colegas fora do trabalho	59%
6	Garantia de ter os direitos respeitados	54%
7	Conforto e condições de intervalo intrajornada (pausas para alimentação)	51%
8	Boas condições físicas de trabalho (higiene, organização, ventilação, iluminação)	46%
9	Garantia de uma vida digna e feliz	45%
10	Horários flexíveis	42%
11	Segurança no ambiente de trabalho	42%
12	Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho	41%

⁶Trabalho intitulado: Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público.

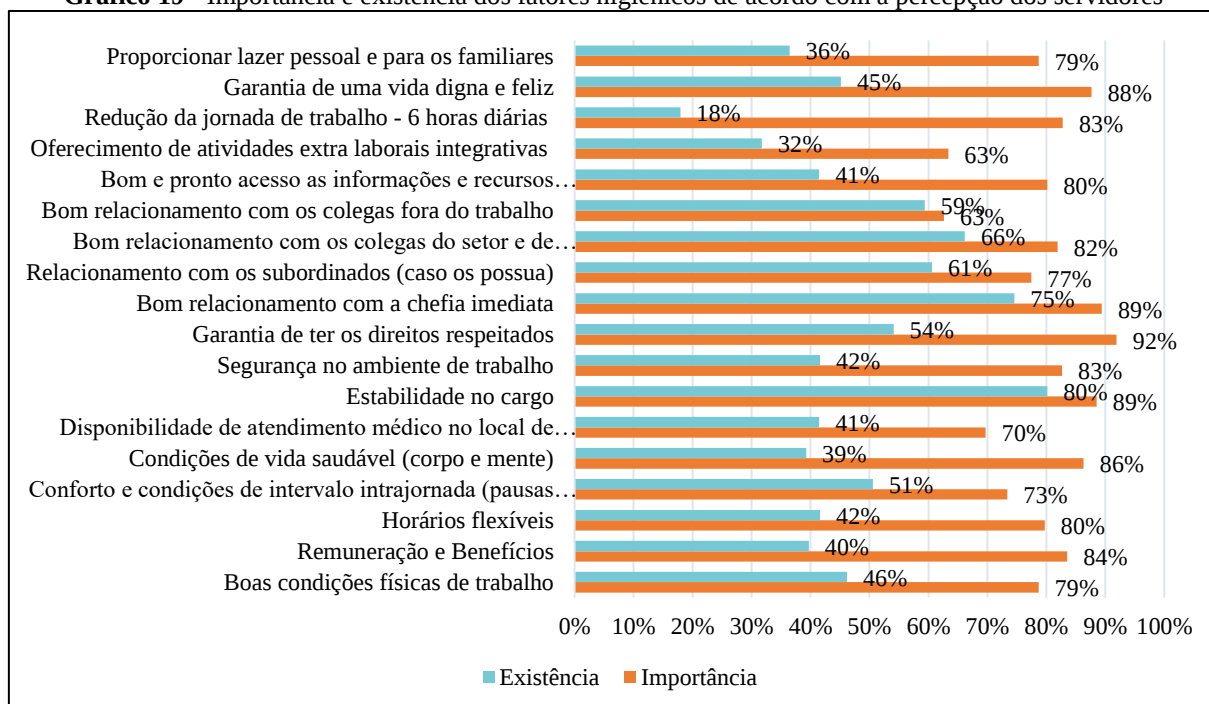
13	Bom e pronto acesso as informações e recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho	41%
14	Remuneração e Benefícios (auxílios saúde, alimentação, transporte) condizentes	40%
15	Condições de vida saudável (corpo e mente)	39%
16	Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	36%
17	Oferecimento de atividades extra laborais integrativas (ginástica laboral, confraternizações, jogos recreativos, dança, música, atividades físicas)	32%
18	Redução da jornada de trabalho - 6 horas diárias *	18%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Pode-se concluir com isso que os três primeiros fatores estão presentes de forma significativa na UFRPE, não sendo condicionantes para causar insatisfação no atual cenário da instituição, já os três últimos estão muito ausentes na IFES, podendo gerar grande insatisfação, sendo necessário uma análise mais minuciosa entre as necessidades dos servidores e o oferecido pela instituição.

Dessa forma, para verificar possíveis fatores responsáveis pela insatisfação dos servidores e sugerir ações, que estejam ao alcance da UFRPE, com o intuito de modificar esse cenário (se for o caso), faz-se necessário realizar uma comparação entre o nível de importância dada pelos técnicos para os fatores e a existência dos mesmos na instituição. Considerando que, mesmo que um fator esteja com o percentual de existência baixo, o grau de importância do mesmo pode não ser tão elevado, para tanto esses dados foram compilados, como demonstrado no **Gráfico 19**.

Gráfico 19 - Importância e existência dos fatores higiênicos de acordo com a percepção dos servidores



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

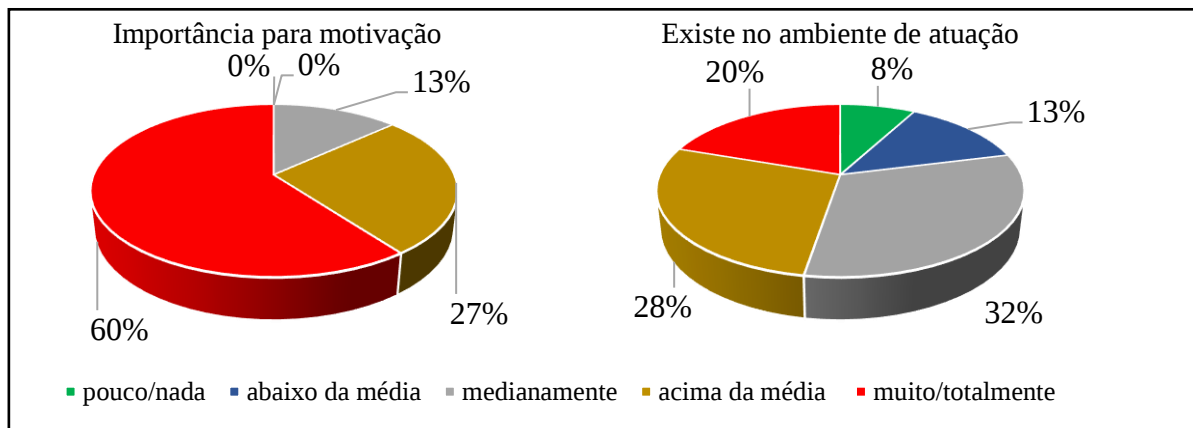
Pode-se observar, que a maioria dos fatores apresentam bastante divergências entre o grau de importância dada ao fator e a presença do mesmo na instituição, de acordo com a percepção dos técnicos. Nota-se que os três fatores com maiores diferenças são: a redução da jornada de trabalho de 8 horas diárias para 6 horas (65%); as condições de vida saudável (corpo e mente) (47%) e a remuneração e benefícios (44%). Uma ressalva em relação a redução da jornada de trabalho é que esse fator não depende apenas da Universidade de forma isolada, pois para realizar essa mudança de regime de trabalho, os setores da instituição precisam se enquadrar nas condições estabelecidas por lei, além de passar por todo um processo de validação dentro da organização, logo não é apenas uma decisão administrativa fácil de modificar, por isso que existe muito pouco na IFES. Porém, não se pode deixar de destacar que é um dos fatores que causam insatisfação nos servidores, pois como visto anteriormente 83% dos técnicos o consideram como um fator importante para motivação, mas apenas 18% usufruem dos benefícios. Em relação aos fatores que estão sendo atendidos de forma satisfatória, consequentemente não sendo motivo para insatisfação, pode-se considerar todos os que compõem a dimensão relacionamento, destaque para o relacionamento com os colegas fora do ambiente de trabalho (4%) e o relacionamento com a chefia (14%), além da estabilidade no cargo (9%). Logo, para esses fatores manter as condições atuais já evita insatisfação com os mesmos.

5.1.2 Fatores motivacionais

A primeira dimensão a ser analisada em relação aos fatores motivacionais é o reconhecimento, tanto o da chefia, quanto a do público interno e externo, como demonstrado no **Gráfico 20** e no **Gráfico 21**. No **Gráfico 20**, é possível observar que todos os técnicos enxergam o reconhecimento da chefia imediata como positivo para sua motivação, considerando que nenhum servidor marcou as alternativas pouco/nada e abaixo da média, e 87% marcaram muito/totalmente (60%) e acima da média (27%). No que concerne a existência do fator 48% consideram que existe muito/totalmente (20%) e acima da média (28%), 32% medianamente e 21% abaixo da média (13%) e pouco/nada (8%), o que demonstra um relativo equilíbrio entre o que se espera e o que se oferece na UFRPE. Para o reconhecimento do público interno e externo, não houve a percepção de importância tão elevada quanto a da chefia, pois 6% considerou que o fator é pouco/nada e abaixo da média relevante, 18% medianamente, 33% acima da média e 44% muito/totalmente, como exposto no **Gráfico 21**. Quanto a presença do fator na instituição, quase metade entende que existe de forma mediana (49%), 29% entendem

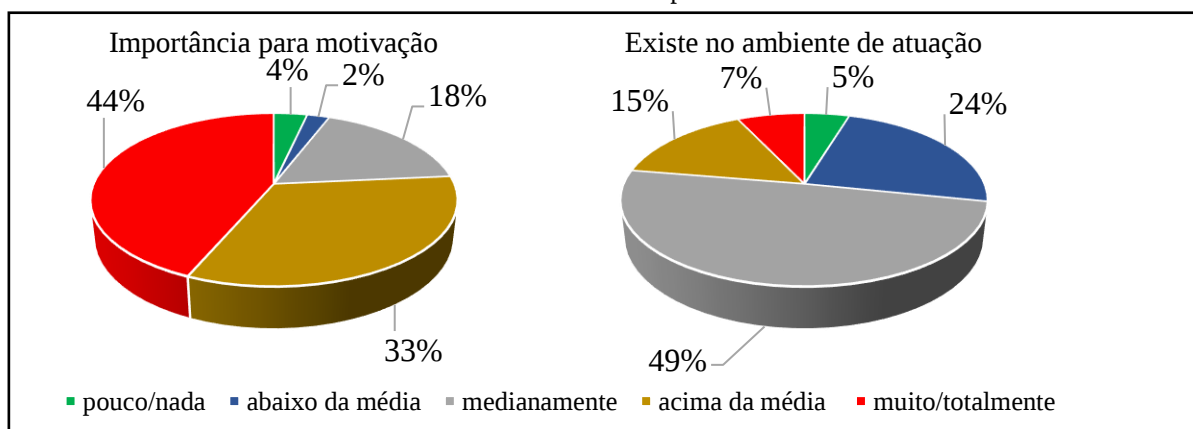
que existe pouco/nada e abaixo da média e 22% muito/totalmente e acima da média. Caracterizando uma divergência maior entre o que se espera e o que acontece.

Gráfico 20 - Reconhecimento – feedback da chefia imediata



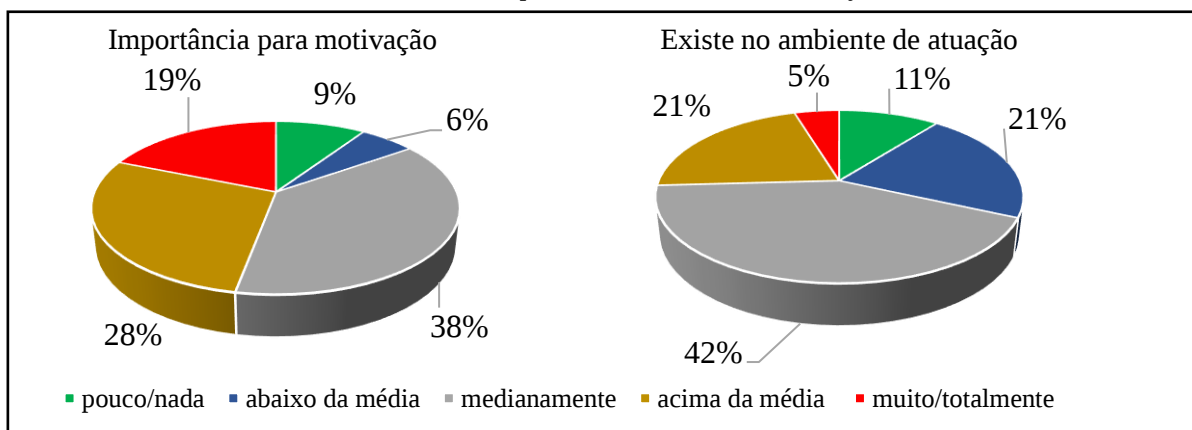
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Gráfico 21 - Reconhecimento do público interno/externo

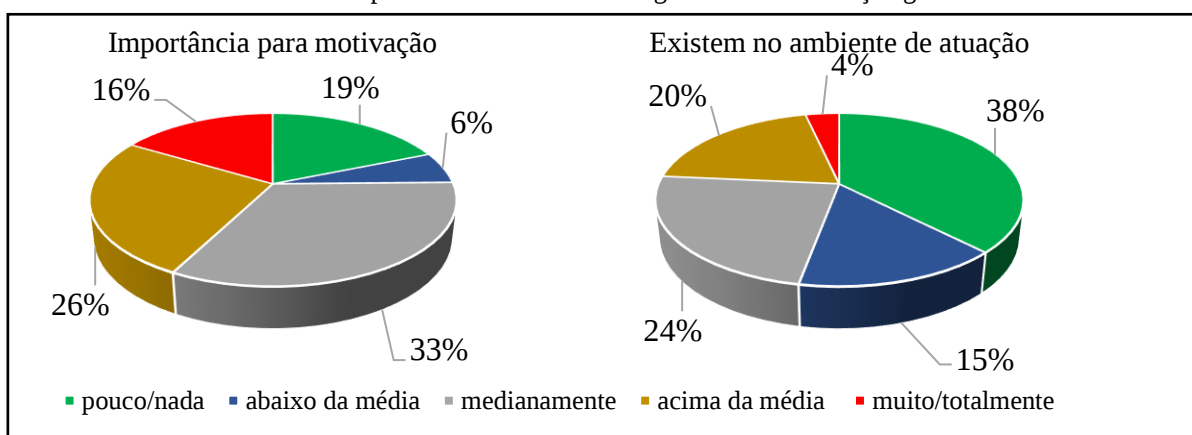


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os fatores oportunidade de exercer liderança (**Gráfico 22**) e oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada (**Gráfico 23**) são os que apresentam o menor impacto na motivação dos técnicos administrativos até o momento, considerando que menos da metade reconhecem esses fatores como sendo muito/totalmente (19%; 16%, respectivamente) e acima da média (28%; 26%, nessa ordem) no grau de importância, já para o pouco/nada e abaixo da média, houve uma diferença de 10% entre um e outro, sendo 15% para o primeiro e 25% para o segundo. Essa queda no interesse dos servidores em exercer liderança e cargo de chefia é acompanhado pela baixa oportunidade dada pela instituição, segundo a percepção deles. Visto que apenas 26% enxergam que tem a real oportunidade de exercer liderança, enquanto 32% acreditam ter pouca ou abaixo da média e 24% acreditam ter a oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada, em detrimento dos 53% que acreditam ter pouca chance.

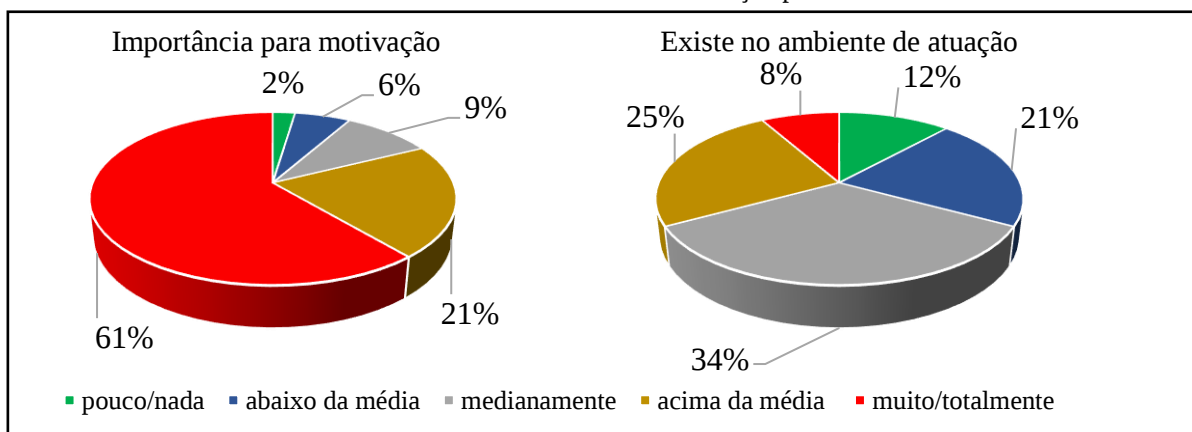
Gráfico 22 - Oportunidade de exercer liderança

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Gráfico 23 - Oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada

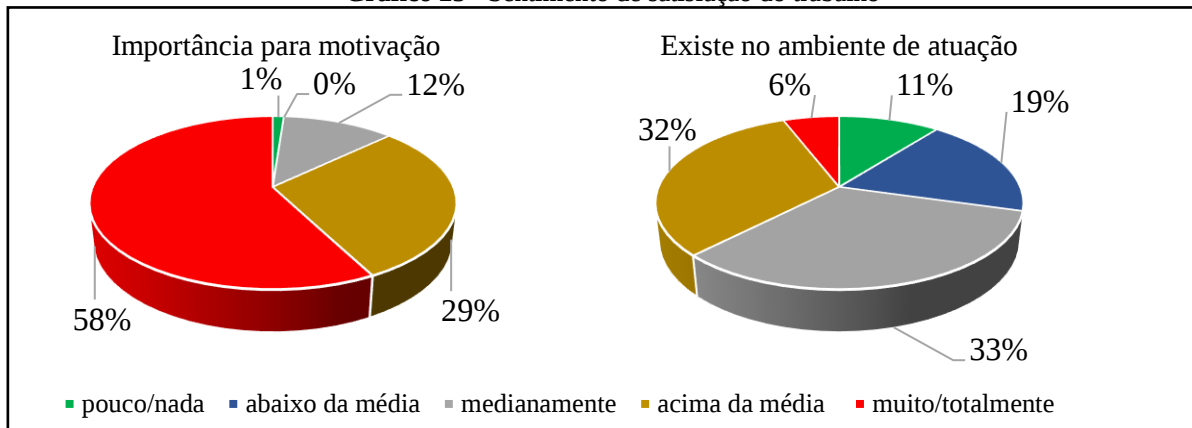
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No que tange o quesito sentimento de realização pessoal como fator motivador, 82% (muito/totalmente mais acima da média) consideram relevante, e apenas 8% acreditam ser pouco ou abaixo da média. Enquanto 33% se sentem muito/totalmente e acima da média realizados pessoalmente, 34% medianamente e 33% pouco/nada e abaixo da média, como demonstra o **Gráfico 24**. Com isso, pode-se inferir que uma parte considerável da amostra não se sente realizada no trabalho.

Gráfico 24 - Sentimento de realização pessoal

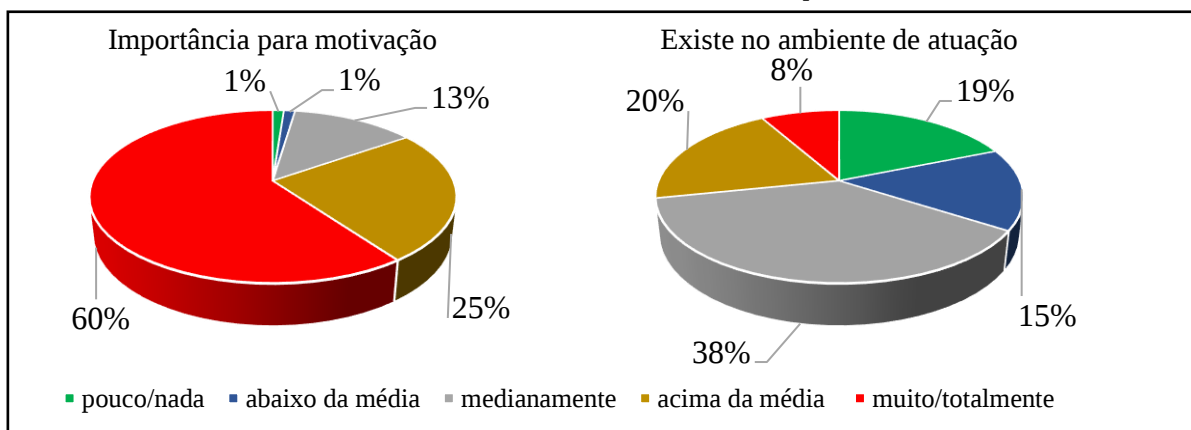
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O sentimento de satisfação do trabalho é outro fator que apresenta um nível de importância para motivação considerável por parte dos técnicos, 87% o identificaram como essencial, e apenas 1% como irrelevante. Entretanto, apenas 38% afirmaram sentir essa satisfação muito/totalmente e acima da média, e 30% pouco ou abaixo da média, como apresentado no **Gráfico 25**, concluindo-se que boa parte dos servidores não consideram que estão satisfeitos no trabalho.

Gráfico 25 - Sentimento de satisfação do trabalho

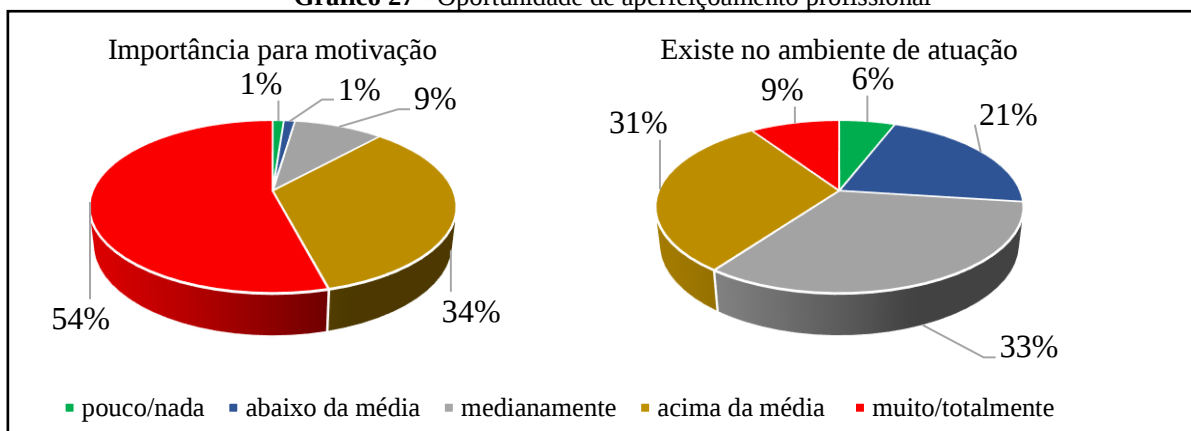
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No **Gráfico 26**, visualiza-se a grande importância dada a possibilidade de crescimento pessoal, 60% acreditam que esse fator influencia muito a motivação, 25% de forma considerável, e apenas 2% consideram pouco e abaixo da média. Contudo, só 28% percebem essa possibilidade muito/totalmente e acima da média, contrariamente aos 34% que não enxergam essa possibilidade de forma satisfatória, mostrando que para a percepção dos servidores esse item apresenta uma grande defasagem, tornando uma possível condição para a desmotivação.

Gráfico 26 - Possibilidade de crescimento pessoal

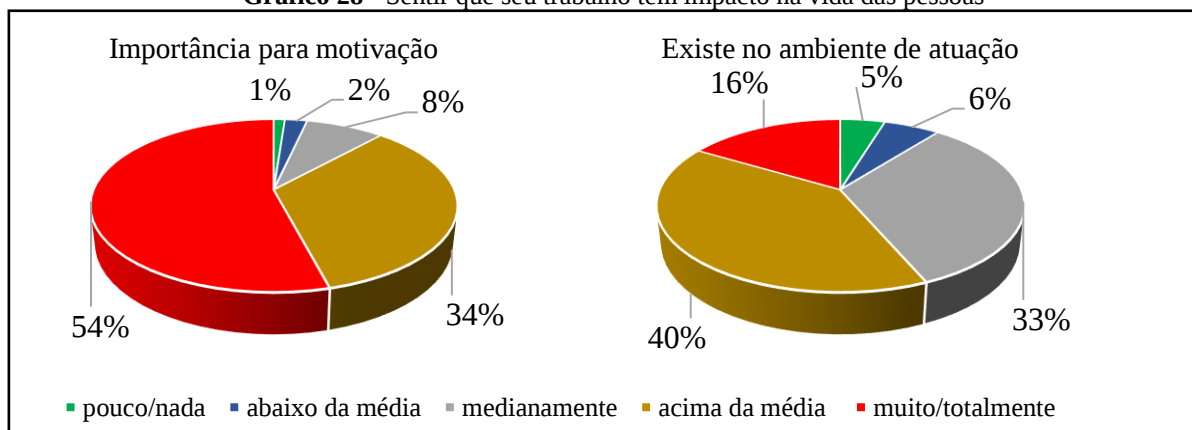
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A oportunidade de aperfeiçoamento pessoal também é um fator motivacional com bastante relevância para os técnicos, pois 88% destacaram como muito/totalmente e acima da média importante para motivação, mas só 40% reconheceram existir de forma relevante essa oportunidade na UFRPE, como pode ser visto no **Gráfico 27**, o que comparativamente mostra uma divergência considerável entre o que se deseja e o que se oferece.

Gráfico 27 - Oportunidade de aperfeiçoamento profissional

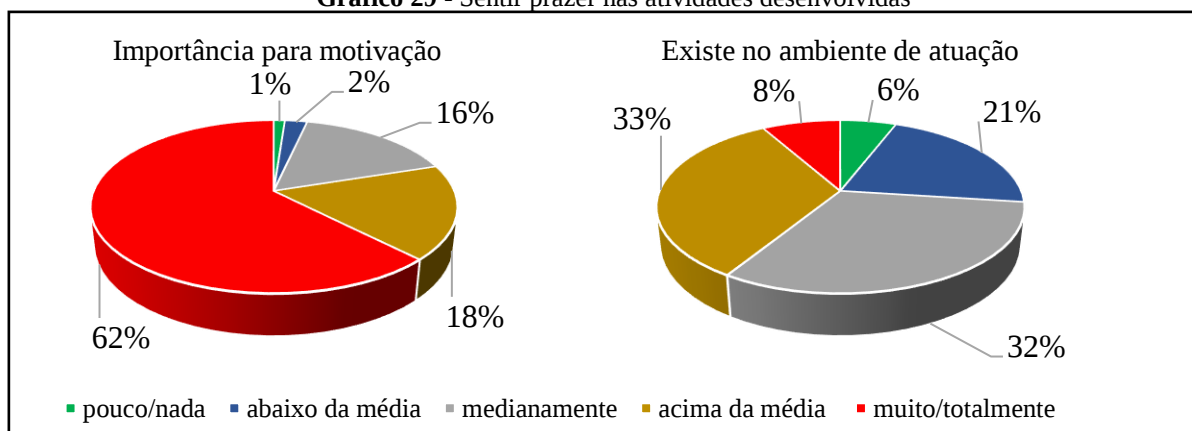
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No que diz respeito a sentir que seu trabalho tem impacto na vida das pessoas (**Gráfico 28**), 56% afirmam que conseguem sentir a presença desse fator no seu trabalho de forma representativa (muito/totalmente mais acima da média), e apenas 11% não conseguem. Dos fatores motivacionais analisados até o momento é o que os técnicos mais conseguem perceber em seu ambiente de trabalho, superando até o reconhecimento da chefia. Logo, apesar da grande importância dada para o fator (54% muito/totalmente; 34% acima da média), a diferença entre as duas variáveis é relativamente equilibrada.

Gráfico 28 - Sentir que seu trabalho tem impacto na vida das pessoas

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quanto a sentir prazer pelas atividades desenvolvidas, 62% dos técnicos responderam que é muito/totalmente importante para motivação a presença desse fator, 18% que é acima da média, 16% medianamente, 2% abaixo da média e 1% pouco/nada, conforme **Gráfico 29**. Em contrapartida, 8% responderam sentir muito/totalmente esse prazer pelas atividades, 33% acima da média, 32% medianamente, 21% abaixo da média e 6% pouco/nada. Nota-se que pouco mais de $\frac{1}{4}$ da amostra dos servidores não estão satisfeitos com as atividades desenvolvidas, visto que 27% avaliaram que não percebem a existência do fator “sentir prazer nas atividades desenvolvidas”, o que se torna um número expressivo perto dos 3% que não consideram esse um fator importante para a motivação, sem contar os 32% que afirmaram sentir prazer nas atividades de forma mediana. Conclui-se assim que, apesar de 41% (muito/totalmente e acima da média) das pessoas sentirem prazer na realização de suas atividades na UFRPE, há um desequilíbrio em relação ao quanto se considera importante (80%).

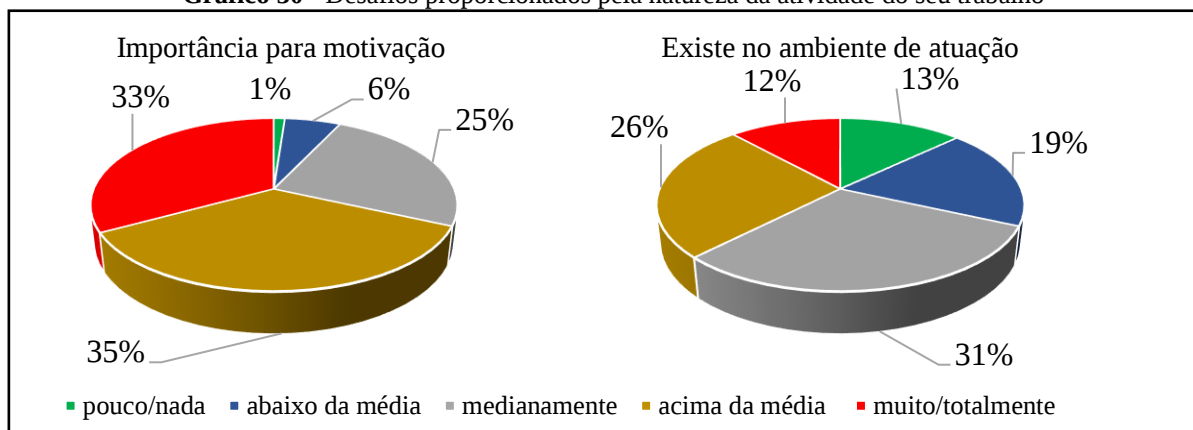
Gráfico 29 - Sentir prazer nas atividades desenvolvidas

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Já no que se refere aos desafios proporcionados pela natureza das atividades, não há um elevado grau de importância como para os demais fatores motivacionais, só ficando atrás do

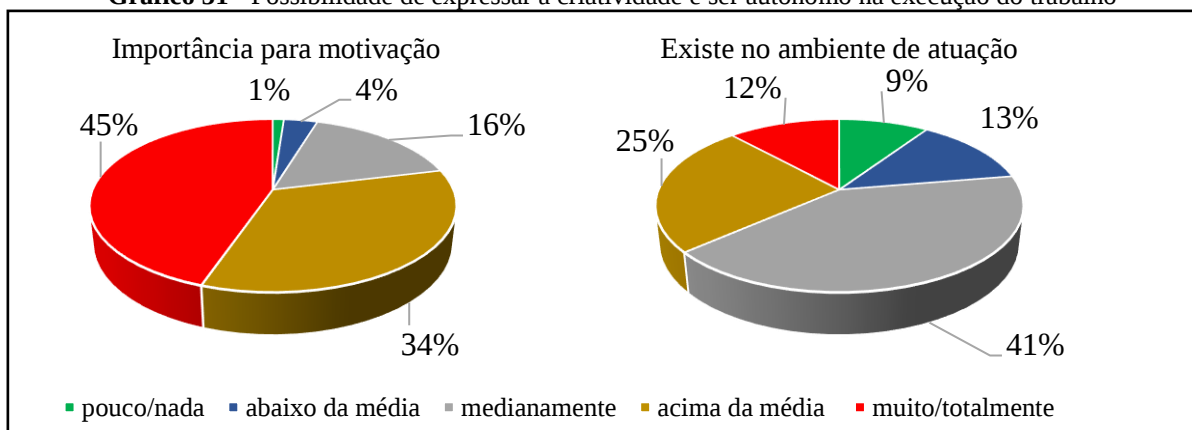
nível de desinteresse dos fatores “oportunidade de exercer liderança” e “oportunidade de exercer cargo de chefia e liderança”. Percebendo-se assim, que os servidores não são tão motivados pelos desafios das atividades, como demonstra o **Gráfico 30**, onde é possível verificar que apenas 33% indicam o fator muito/totalmente importante para sua motivação, e 35% acima da média. Comparando esses dados com a existência do fator na instituição para as mesmas alternativas (38%), pode-se chegar à conclusão que esse fator não apresenta uma condição de desmotivação para a grande maioria dos servidores.

Gráfico 30 - Desafios proporcionados pela natureza da atividade do seu trabalho

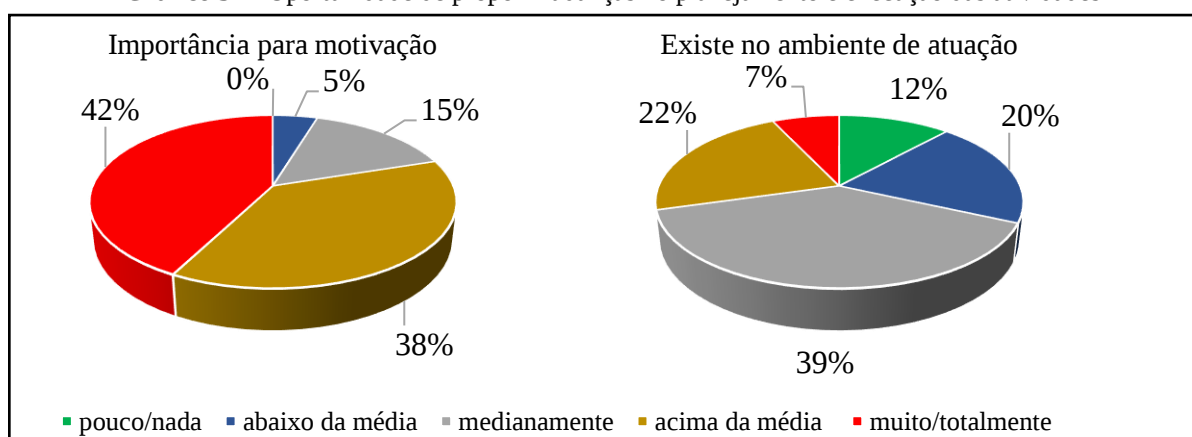


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No que tange a liberdade de exercer as atividades e ser ouvido na instituição, representados pelos fatores “Possibilidade de expressar a criatividade e ser autônomo na execução do trabalho” (**Gráfico 31**) e “Oportunidade de propor mudanças no planejamento e execução das atividades” (**Gráfico 32**), há uma igualdade no grau de influência na motivação percebido pelos servidores, pois para ambos os fatores os técnicos apontaram que é muito/totalmente e acima da média 79% e 80%, respectivamente. Contudo, na percepção de existência do fator na UFRPE, houve uma pequena predominância na possibilidade de expressar a criatividade e ser autônomo na execução do trabalho (37%), em comparação com a oportunidade de propor mudanças no planejamento e execução das atividades (29%). Resultando em uma maior divergência entre o esperado e o que ocorre para o segundo fator do que para o primeiro.

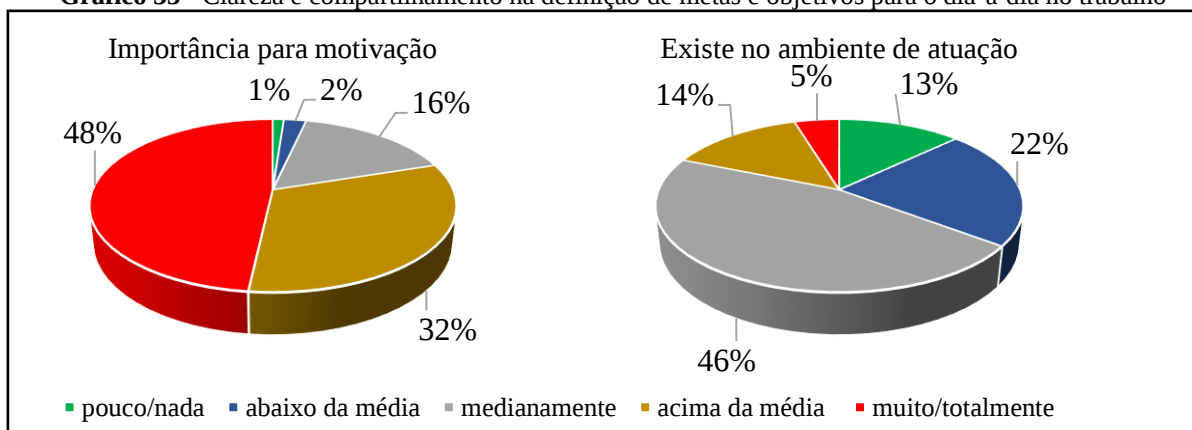
Gráfico 31 - Possibilidade de expressar a criatividade e ser autônomo na execução do trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Gráfico 32 - Oportunidade de propor mudanças no planejamento e execução das atividades

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O compartilhamento na definição de metas e objetivos também é um fator significativo para a motivação dos servidores, como exposto no **Gráfico 33**, 80% dos servidores consideram muito/totalmente e acima da média importantes e apenas 3% abaixo da média e pouco/nada. Quanto a presença do fator na instituição, quase metade (46%) acredita que está representado de forma mediana, 19% de forma satisfatória e 35% de forma insatisfatória. Resultando em um desequilíbrio na relação existência e importância, menor apenas, dentre os fatores motivacionais, que o percebido na possibilidade de crescimento pessoal.

Gráfico 33 - Clareza e compartilhamento na definição de metas e objetivos para o dia-a-dia no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Do mesmo modo que o apresentado e analisado para os fatores higiênicos, a partir dos resultados individuais, e utilizando o cálculo para inferir o ranking, elenca-se os fatores motivacionais por ordem de importância e existência, através da percepção dos técnicos administrativos, como exibido nas **Tabelas 4 e 5**.

Tabela 4 - Fatores Motivacionais por ordem de importância (percepção dos técnicos)

Ranking	Fatores motivacionais	Importância
1	Reconhecimento – feedback da chefia imediata	82%
2	Possibilidade de crescimento pessoal	81%
3	Sentimento de satisfação do trabalho	81%
4	Sentir prazer nas atividades desenvolvidas	80%
5	Sentimento de realização pessoal	80%
6	Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	79%
7	Sentir que seu trabalho tem impacto na vida das pessoas	79%
8	Clareza e compartilhamento na definição de metas e objetivos para o dia-a-dia no trabalho	75%
9	Possibilidade de expressar a criatividade e ser autônomo na execução do trabalho	73%
10	Oportunidade de propor mudanças no planejamento e execução das atividades	73%
11	Reconhecimento do público interno/externo	72%
12	Desafios proporcionados pela natureza da atividade do seu trabalho	66%
13	Oportunidade de exercer liderança	53%
14	Oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada	49%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com a **Tabela 4**, é possível analisar os fatores motivacionais percebidos como mais importantes e os que são menos importantes para os técnicos administrativos, lembrando que esses fatores, como definido por Herzberg, são capazes de modificar a motivação do servidor, visto que são os fatores intrínsecos aos indivíduos. Assim, os três fatores que apresentaram maior intensidade no que concerne à importância para a motivação, de acordo

com a percepção dos servidores, e que devem ser mantidos para não causar desmotivação, são: (i) Reconhecimento pela chefia imediata (82%); (ii) Possibilidade de crescimento pessoal (81%) e (iii) Sentimento de satisfação no trabalho (81%). E, os três fatores que os servidores apresentam menos interesse, são: (i) Desafios proporcionados pela natureza da atividade do seu trabalho (66%); (ii) Oportunidade de exercer liderança (53%) e (iii) Oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada (49%).

Relacionando com as pesquisas já apresentadas anteriormente, como a de Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017), denominada *Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre*, que teve como resultado que os técnicos administrativos percebem como mais importante entre os fatores motivacionais “gostar do que se faz” (64,44%), seguidos de “oportunidade de crescimento profissional” (11,1%), autonomia no setor de trabalho (8,9%) e reconhecimento (8,9%), apesar desses últimos fatores apresentarem baixa indicação, pode-se concluir que as características apontadas são semelhantes, mas a ordem e a importância dada são diferentes. Assim como, na pesquisa realizada por Brunelli (2008), intitulada *Motivação no Serviço Público*, na qual os resultados obtidos apontam que os fatores motivadores “responsabilidade, autonomia, participar das decisões e realização pessoal e profissional” são os que mais influenciam os servidores, sendo os que mais contribuem para a satisfação e motivação no trabalho.

Dessa forma, é possível identificar uma certa conexão e uma relativa constância nos fatores que motivam os servidores, sendo necessário apenas identificar quais fatores são mais importantes para uma maior parcela dos mesmos e quais estão mais ausentes na instituição, para ser possível com isso traçar um plano de ação mais coerente com a população específica, levando em consideração suas particularidades. Como defendido por Levy-Leboyer (1974):

A motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, seus objetivos, bem como o clima que lhe é próprio. (LEVY-LEBOYER, 1974, *apud* BERGAMINI, 2014, p. 146).

Por isso é importante analisar como os técnicos percebem a presença desses fatores na Universidade, o que pode ser visto na **Tabela 5**.

Tabela 5 - Fatores Motivacionais por ordem de existência (percepção dos técnicos)

Ranking	Fatores motivacionais	Existência
1	Sentir que seu trabalho tem impacto na vida das pessoas	56%
2	Reconhecimento – feedback da chefia imediata	53%
3	Possibilidade de expressar a criatividade e ser autônomo na execução do trabalho	47%
4	Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	47%

5	Sentir prazer nas atividades desenvolvidas	47%
6	Desafios proporcionados pela natureza da atividade do seu trabalho	46%
7	Sentimento de satisfação do trabalho	44%
8	Sentimento de realização pessoal	43%
9	Oportunidade de propor mudanças no planejamento e execução das atividades	42%
10	Reconhecimento do público interno/externo	42%
11	Possibilidade de crescimento pessoal	41%
12	Oportunidade de exercer liderança	40%
13	Clareza e compartilhamento na definição de metas e objetivos para o dia-a-dia no trabalho	38%
14	Oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada	33%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como elencado na tabela acima, referente à presença dos fatores motivacionais na UFRPE, os três mais identificados, são: (i) Sentir que seu trabalho tem impacto na vida das pessoas (56%); Reconhecimento – feedback da chefia imediata (53%) e (iii) Possibilidade de expressar a criatividade e ser autônomo na execução do trabalho (47%). E os três que se encontram com menor intensidade, são: (i) Oportunidade de exercer liderança (40%); (ii) Clareza e compartilhamento na definição de metas e objetivos para o dia-a-dia no trabalho (38%) e (iii) Oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada (33%). Nota-se que a percepção para a existência desses fatores é muito menor que para os fatores higiênicos, e que nenhum deles teve um nível de presença expressivo, considerando que todos estão abaixo de 60%, sendo necessário, assim, avaliar se esses fatores estão sendo responsáveis por uma possível desmotivação. Para tanto, será realizado o resumo comparativo entre as variáveis, da mesma maneira que para os fatores higiênicos, conforme **Gráfico 34**. Observa-se, que apesar do baixo nível de presença, a diferença entre o grau de importância e existência foi proporcional ao dos fatores higiênicos (excetuando-se para os fatores “estabilidade no cargo” e “bom relacionamento com a chefia” que apresentaram um grande nível de presença na instituição), o que decorre da diminuição do nível de importância dado aos fatores pelos técnicos.

Gráfico 34 - Importância e existência dos fatores motivacionais de acordo com a percepção dos servidores

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como apresentado no **Gráfico 34**, os três fatores motivacionais com maiores diferenças, e que podem ser considerados como elementos de desmotivação, são: possibilidade de crescimento pessoal (40%); Clareza e compartilhamento na definição de metas e objetivos para o dia-a-dia no trabalho (37%) e o sentimento de realização pessoal (37%). Em relação aos fatores que estão sendo atendidos de forma satisfatória, consequentemente não sendo motivo para desmotivação, são: Desafios proporcionados pela natureza da atividade do seu trabalho (20%) Oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada (15%), Oportunidade de exercer liderança (13%). Destaca-se que não é decorrente de existir em bons níveis na instituição, mas sim porque os servidores não os enxergam como fatores que influenciem na sua motivação de forma expressiva, ou seja, para esses fatores, manter as condições atuais já evita desmotivação com os mesmos.

5.2 Análise à luz da Teoria da Equidade

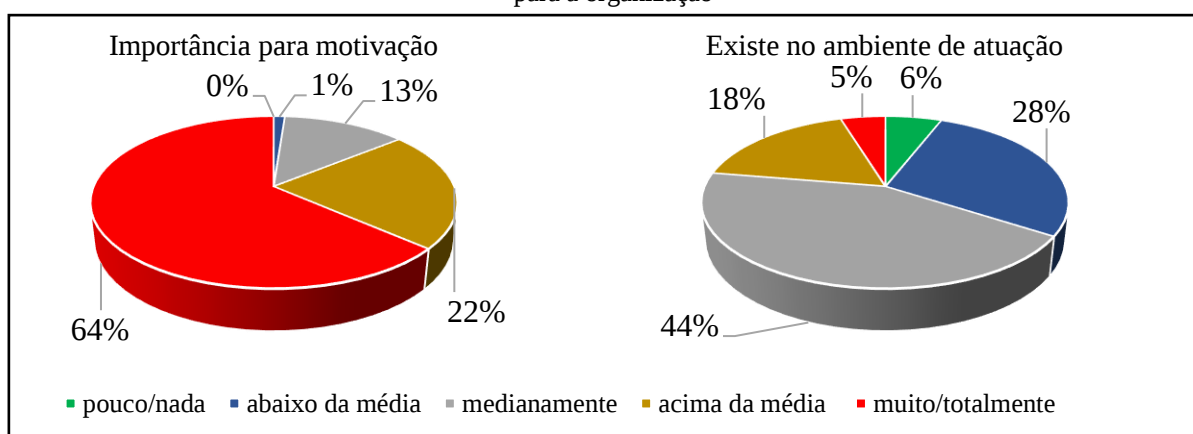
Como já discutido anteriormente a Teoria da Equidade, elaborada por Adams, defende que os funcionários fazem comparações entre os *inputs* (*entradas*) despendidos por eles, seja esforços, contribuições, dentre outros, e suas recompensas, bem como essa relação com a de outros colegas. E quando essa relação não se encontra em equilíbrio os funcionários podem se

sentir injustiçados (caso dos que estão se sentindo prejudicados) ou constrangidos (caso dos que estão sendo beneficiados).

Dessa maneira, tentar-se-á nesta seção identificar se essa relação é percebida pelos servidores como um fator motivacional e se eles acreditam que se encontra presente na UFRPE o equilíbrio da mesma. Para tanto, os três fatores que vão ser considerados como sendo elementos para a equidade, são: (i) A relação adequada entre o salário e a contribuição (esforço, habilidades, experiência) para a organização; (ii) Sentimento de justiça e equilíbrio com respeito à divisão de trabalho e à remuneração recebida pelos colegas; (iii) A existência do tratamento igualitário entre os servidores (oportunidades, reconhecimento, horário de trabalho).

Para começar a análise dos fatores relacionados a teoria da equidade, será avaliada a relação entre o salário e a contribuição do servidor de forma individual, ou seja, se ele entende que há um equilíbrio entre a os esforços realizados por ele e a remuneração recebida. Como apresentado no **Gráfico 35**, 86% dos técnicos respondentes acreditam que esse fator é importante para sua motivação, 13% que é medianamente importante, e apenas 1% considerou que era abaixo da média no nível de relevância. Demonstrando, com isso, que ter uma relação adequada entre o salário e a contribuição é bastante necessário para não desmotivar os servidores. Contudo, essa condição não está bem representada na UFRPE, pois apenas 23% reconhecem que esse fator existe muito ou acima da média na instituição, 44% de forma mediana e 34% pouco ou abaixo da média. Mostrando, assim, que os técnicos percebem essa relação um tanto quanto desequilibrada na IFES, sendo possivelmente entendido como um item responsável por desmotivação.

Gráfico 35 - Uma relação adequada entre o seu salário e a sua contribuição (esforço, habilidades, experiência) para a organização

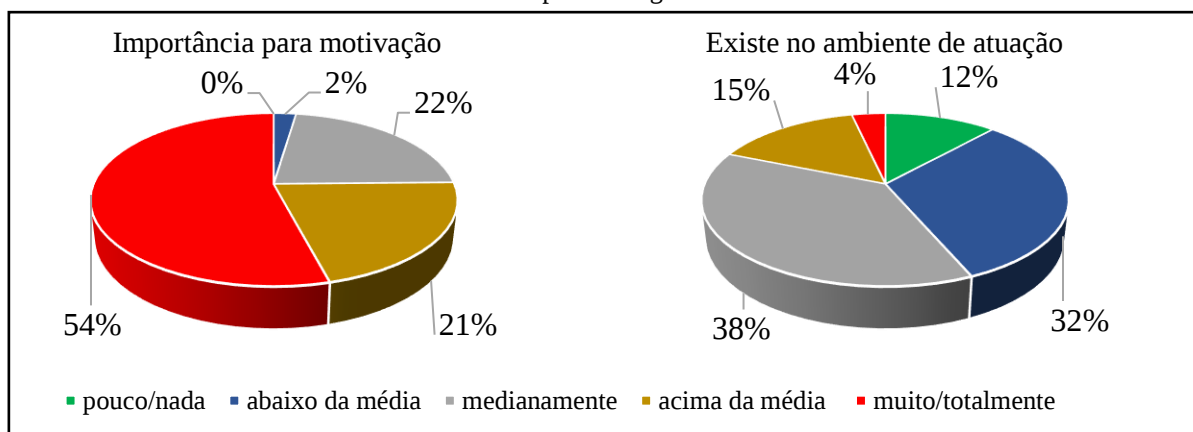


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No aspecto sentimento de justiça e equilíbrio com respeito à divisão de trabalho e à remuneração recebida pelos colegas, também foi percebido um certo nível de importância para

a motivação, porém menor que o fator anterior, indicando com isso, que os técnicos acham mais importante ter um equilíbrio dos seus próprios esforços do que se comparar aos colegas, considerando que 75% marcaram muito e acima da média no grau de importância, 22% medianamente e 2% abaixo da média. Percebe-se também uma pequena redução na presença do fator na IFES, pois apenas 19% afirmam existir de forma considerável, 38% mediana e 44% pouco ou abaixo da média, conforme **Gráfico 36**. Devido ao pequeno número de pessoas que identificam a existência do sentimento de justiça e equilíbrio entre o trabalho e a remuneração própria e dos colegas, esse fator também é considerado como factível para desmotivação.

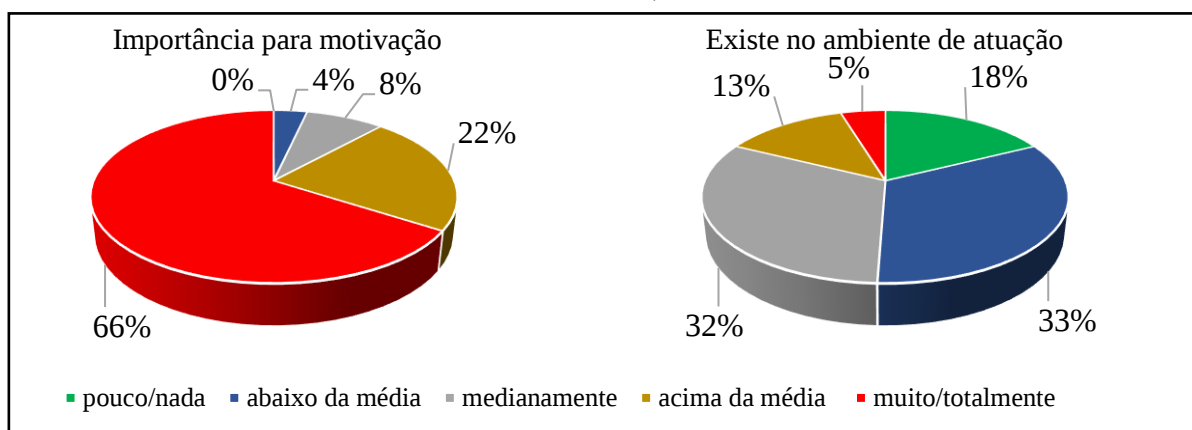
Gráfico 36 - Sentimento de justiça e equilíbrio com respeito à divisão de trabalho e à remuneração recebida pelos colegas



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Já no que diz respeito ao tratamento igualitário entre os servidores, os técnicos percebem com maior intensidade a importância do fator, como pode ser observado no **Gráfico 37**, no qual 88% apontam que o fator é relevante para a motivação, e 4% não relevante. Porém, esse grau de importância não é acompanhado pela presença do fator na Universidade, como pode ser visto pelo número significativo de pessoas que acreditam que esse fator não é identificado de forma satisfatória (51%), contra os 18% que consideram existir muito e acima da média. Tornando um desequilíbrio considerável entre as variáveis. Concluindo-se que essa falta de igualdade no tratamento entre os servidores seja uma causa de desmotivação para os técnicos.

Gráfico 37 - Que haja tratamento igualitário entre os servidores (oportunidades, reconhecimento, horário de trabalho)



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No comparativo entre a importância dos fatores (**Tabela 6**), pode-se verificar que o tratamento igualitário entre os servidores é apontado como mais importante (84%), seguido da relação adequada entre o salário e contribuição dele próprio (83%) e por último o sentimento de justiça com relação ao trabalho e a remuneração entre os colegas (76%). Sinalizando que, à luz da teoria da equidade, é mais importante que haja um tratamento igualitário entre os servidores, em relação às oportunidades, reconhecimento e horário de trabalho, e uma relação adequada entre o seu salário e sua contribuição, fatores mais ligados ao sentimento de justiça de tratamento e de recompensas próprios do que um equilíbrio remuneratório. Mas é notório que isso não diminui a importância dada para nenhum dos três fatores.

Tabela 6 - Fatores da Teoria da Equidade por ordem de importância (percepção dos técnicos)

Ranking	Teoria da Equidade	Importância
1	Que haja tratamento igualitário entre os servidores (oportunidades, reconhecimento, horário de trabalho)	84%
2	Uma relação adequada entre o seu salário e a sua contribuição (esforço, habilidades, experiência) para a organização	83%
3	Sentimento de justiça e equilíbrio com respeito à divisão de trabalho e à remuneração recebida pelos colegas	76%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

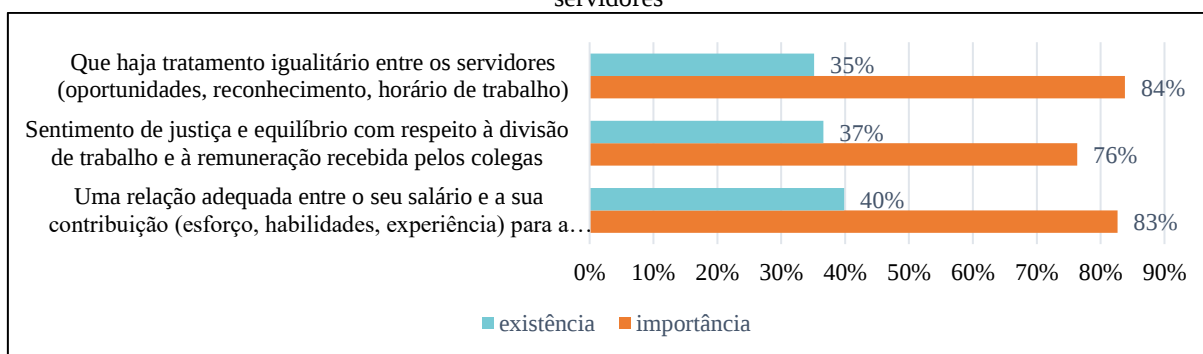
Quanto à existência dos fatores na UFRPE, é possível avaliar, através da **Tabela 7**, que os técnicos os percebem de forma muito tímida, pois os três fatores são identificados na instituição com o percentual de presença abaixo de 40%, sendo ordenados da seguinte maneira: relação adequada entre seu salário e contribuição (40%); sentimento de justiça com relação ao trabalho e a remuneração entre os colegas (37%) e tratamento igualitário entre os servidores (35%). Concluindo que para a maioria dos técnicos não há uma relação de justiça em cada um dos fatores analisados.

Tabela 7 - Fatores da Teoria da Equidade por ordem de existência (percepção dos técnicos)

Ranking	Teoria da Equidade	Existência
1	Uma relação adequada entre o seu salário e a sua contribuição (esforço, habilidades, experiência) para a organização	40%
2	Sentimento de justiça e equilíbrio com respeito à divisão de trabalho e à remuneração recebida pelos colegas	37%
3	Que haja tratamento igualitário entre os servidores (oportunidades, reconhecimento, horário de trabalho)	35%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em resumo, como compilado no **Gráfico 38**, os fatores apresentados são determinantes para a motivação dos técnicos administrativos, de acordo com a percepção dos mesmos. Porém, eles não percebem de forma satisfatória a presença dos fatores, o que demonstra que para todas as relações apresentadas há um sentimento de iniquidade.

Gráfico 38 - Importância e existência dos fatores da teoria da equidade de acordo com a percepção dos servidores

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por consequência do elevado nível de importância e do baixo nível de existência, a relação entre as variáveis também apresenta um desequilíbrio, como demonstrado no Gráfico 38, onde observa-se os níveis de diferença elencados na seguinte ordem: que haja tratamento igualitário entre os servidores (49%), uma relação adequada entre o seu salário e contribuição (43%) e sentimento de justiça com relação ao trabalho e a remuneração entre os colegas (39%), sendo, com isso, razoável inferir que essas relações, atualmente na instituição, são responsáveis por desmotivação.

6 SUGESTÕES

Como discutido no capítulo anterior, os técnicos administrativos atribuem diferentes graus de importância para os fatores apresentados no questionário, assim como percebem níveis divergentes de existência dos mesmos na UFRPE. Então, para sugerir ações que estejam ausentes da instituição e sejam importantes para a motivação dos servidores, objetivo geral desta pesquisa, se faz necessário comparar as variáveis, dando ênfase aos fatores que os técnicos percebem como mais importantes.

Para facilitar essa comparação, foram compilados todos os trinta e cinco fatores, ordenados do mais para o menos importante, juntamente com o nível de inexistência (calculado subtraindo-se o índice de existência de 100%), como apresentado na **Tabela 8**, bem como foi elencada a diferença entre as variáveis *importância* e *existência* através do **Gráfico 39**. Com a correlação entre essa tabela e esse gráfico, será possível identificar o que precisa de maior atenção no momento, e o que já é atendido, e sugerir ações administrativas para manter ou estimular a motivação dos servidores, como também evitar a insatisfação e desmotivação.

As sugestões serão apresentadas com base no método de plano de ação 5W1H⁷, que consiste em uma ferramenta útil para traçar um planejamento. A sigla faz referências às 6 perguntas (em inglês), que devem ser respondidas na elaboração do plano de ação:

- What – Definido como “O que será feito?”;
- Why – Definido como “Por que será feito?”;
- Where – Definido como “Onde será feito?”;
- When – Definido como “Quando será feito?”;
- Who – Definido como “Por quem será feito?”;
- How – Definido como “Como será feito?”.

Como esta pesquisa visa apenas sugerir possíveis mudanças na instituição baseada na coleta de dados realizada através dos questionários e não executar um plano de ação ou elaborar um planejamento estratégico, esse método foi preterido aos demais planos de ação por causa da facilidade de elaboração, apresentação, organização e entendimento. Porém, é importante ressaltar que para uma real aplicabilidade na instituição é necessário um planejamento mais detalhado, que se analise outras variáveis, como por exemplo as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, como na análise SWOT (em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), por exemplo.

⁷ Baseada na pesquisa de Difini (2002), intitulada Avaliação da Satisfação e Motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior: Um estudo de caso.

Em relação às perguntas do plano de ação 5W1H, a única mudança apresentada neste capítulo será para a pergunta “Quando será feito?”, pois para esta pergunta a resposta será de qual a periodicidade do acontecimento, ou seja, a ação irá acontecer quando na instituição. Também se limitará a sugerir mudanças que possam ser realizadas a nível administrativo, e com baixo custo, pois considera-se uma mudança na legislação ou na política organizacional, bem como de alto custo, algo mais complexo que precisa de uma análise mais minuciosa, sendo inviável para sugestão por meio desta dissertação. Assim, abaixo pode ser visto o ranking de importância de todos os fatores, com o percentual de inexistência correspondente, e a divergência entre as variáveis importância e existência:

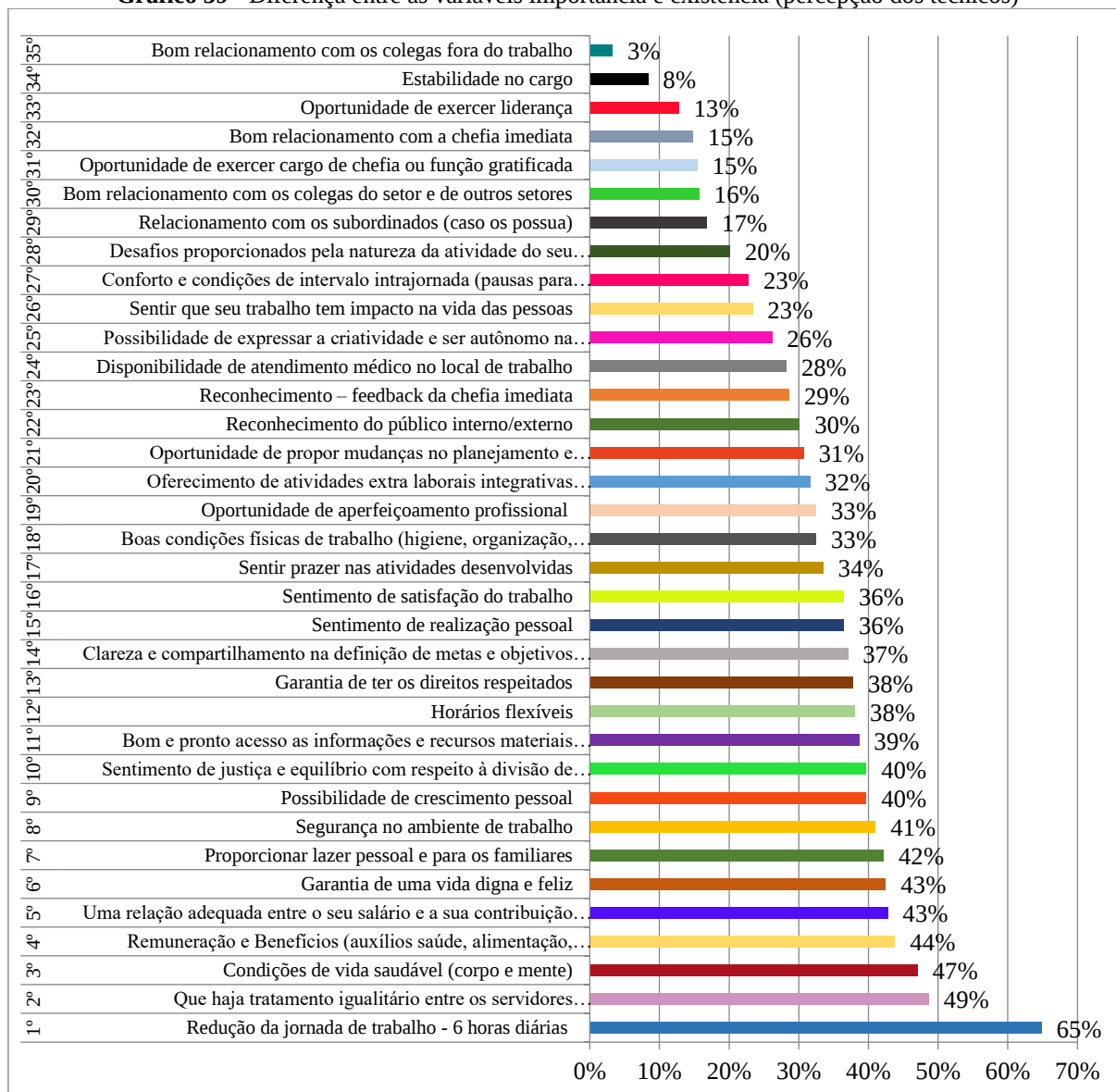
Tabela 8 - Ranking de importância dos trinta e cinco fatores (percepção dos técnicos)

Ranking	Fatores motivacionais	Importância	Inexistência
1	Garantia de ter os direitos respeitados	92%	46%
2	Bom relacionamento com a chefia imediata	89%	25%
3	Estabilidade no cargo	89%	20%
4	Garantia de uma vida digna e feliz	88%	55%
5	Condições de vida saudável (corpo e mente)	86%	61%
6	Que haja tratamento igualitário entre os servidores (oportunidades, reconhecimento, horário de trabalho)	84%	65%
7	Remuneração e Benefícios	84%	60%
8	Redução da jornada de trabalho - 6 horas diárias	83%	82%
9	Segurança no ambiente de trabalho	83%	58%
10	Uma relação adequada entre o seu salário e a sua contribuição (esforço, habilidades, experiência) para a organização	83%	60%
11	Bom relacionamento com os colegas do setor e de outros setores	82%	34%
12	Reconhecimento – feedback da chefia imediata	82%	47%
13	Possibilidade de crescimento pessoal	81%	59%
14	Sentimento de satisfação do trabalho	81%	56%
15	Sentir prazer nas atividades desenvolvidas	80%	53%
16	Bom e pronto acesso às informações e recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho	80%	59%
17	Horários flexíveis	80%	58%
18	Sentimento de realização pessoal	80%	57%
19	Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	79%	53%
20	Sentir que seu trabalho tem impacto na vida das pessoas	79%	44%
21	Boas condições físicas de trabalho (higiene, organização, ventilação, iluminação)	79%	54%
22	Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	79%	64%
23	Relacionamento com os subordinados (caso os possua)	77%	39%
24	Sentimento de justiça e equilíbrio com respeito à divisão de trabalho e à remuneração recebida pelos colegas	76%	63%
25	Clareza e compartilhamento na definição de metas e objetivos para o dia-a-dia no trabalho	75%	62%
26	Conforto e condições de intervalo intrajornada (pausas para alimentação)	73%	49%
27	Possibilidade de expressar a criatividade e ser autônomo na execução do trabalho	73%	53%

28	Oportunidade de propor mudanças no planejamento e execução das atividades	73%	58%
29	Reconhecimento do público interno/externo	72%	58%
30	Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho	70%	59%
31	Desafios proporcionados pela natureza da atividade do seu trabalho	66%	54%
32	Oferecimento de atividades extra laborais integrativas	63%	68%
33	Bom relacionamento com os colegas fora do trabalho	63%	41%
34	Oportunidade de exercer liderança	53%	60%
35	Oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada	49%	67%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Gráfico 39 - Diferença entre as variáveis importância e existência (percepção dos técnicos)



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Considera-se que os fatores que precisam de mais atenção no momento, são os que estão entre os dez primeiros da Tabela 8, que correspondem aos fatores mais importantes levantados pelos técnicos, e que se encontram com o índice de inexistência acima de 50%, bem

como entre os dez com maiores graus de divergências, concomitantemente. Dessa forma, dos dez primeiros fatores, apenas os: (i) Garantia de ter os direitos respeitados; (ii) Bom relacionamento com a chefia imediata e (iii) Estabilidade no cargo, não se encaixam nessas características, portanto não serão contemplados no restante da discussão, por entender-se que os mesmos estão presentes de forma satisfatória.

Logo, restam sete fatores que necessitam de mudança no atual cenário da UFRPE de acordo com a percepção dos servidores. Assim, serão sugeridas ações, de acordo com cada um desses fatores, porém não necessariamente na ordem de importância elencada. Vale salientar que as sugestões apresentadas foram formuladas através de uma junção de fatores, dentre eles pode-se destacar: análise superficial das respostas abertas do questionário; percepções pessoais da autora, que é parte integrante da IFES; recomendações dos servidores que fazem parte da população pesquisada decorrente de pesquisas informais em redes sociais; e busca nas práticas realizadas em outras IFES e empresas privadas. Assim, seguem as sugestões:

- i. Segurança no trabalho: a instituição possui seguranças patrimoniais armados e alguns prédios possuem câmeras de segurança nos corredores e recentemente adquiriu drones para auxiliar na segurança de alguns lugares. Porém, considerando a percepção dos servidores, falta uma presença mais significativa de elementos que possibilitem uma sensação de segurança, ou falta mais divulgação dos mecanismos já existentes (caso a IFES considere que já tem elementos suficientes). Por isso, nos **Quadros 6 e 7**, estão sendo apresentados planos de ação de duas sugestões para melhoria do fator:

Quadro 6 - Detalhamento da ação de monitoramento eletrônico

O que?	Monitoramento eletrônico
Onde?	Nos corredores dos prédios e nas áreas externas dentro do <i>campus</i> da UFRPE
Por que?	Inibe algumas atividades criminosas, como furto ou roubo e aumenta a sensação de segurança
Como?	Instalação de câmeras e totens de segurança, com alarme e videomonitoramento
Quem?	Divisão de Segurança/Delogs
Quando?	Diariamente

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 7 - Detalhamento da ação de expansão das áreas com segurança armada

O que?	Expansão das áreas com segurança armada
Onde?	Nos corredores dos prédios e nas áreas externas dentro do <i>campus</i> da UFRPE
Por que?	Inibe algumas atividades criminosas, como furto ou roubo e aumenta a sensação de segurança
Como?	Aumento de postos de seguranças armados ou rondas contínuas
Quem?	Divisão de Segurança/Delogs
Quando?	Nos dias e horários de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

- ii. Que haja tratamento igualitário entre os servidores: como isso depende principalmente da percepção dos servidores e do tratamento dado pela chefia para os mesmos, os planos de ação estão nessa temática, como apresentados nos **quadros 8, 9, 10, e 11.**

Quadro 8 - Detalhamento da ação de Equidade entre os horários de trabalho dos servidores

O que?	Equidade entre os horários de trabalho dos servidores
Onde?	Em todos os departamentos da UFRPE
Por que?	Um dos fatores de desigualdade entre os servidores é devido a percepção que um trabalha mais que o outro, logo é necessário trazer um equilíbrio nessa relação
Como?	Através da instalação de ponto eletrônico, com obrigatoriedade de horário para todos
Quem?	PROGEPE
Quando?	Mensalmente

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 9 - Detalhamento da ação de Rodízio de atividades entre os mesmos cargos

O que?	Rodízio de atividades entre os mesmos cargos
Onde?	Dentro dos departamentos
Por que?	A oportunidade de exercer várias atividades diferentes traz um maior equilíbrio entre o trabalho desenvolvido por todos, pois como todos vão fazer todas as atividades, a percepção que um trabalha mais que o outro tende a diminuir
Como?	Servidores que tem o mesmo cargo ou atribuições parecidas trocam de tempos em tempos as atividades com seus colegas de departamento, conhecendo assim todas as atividades pertinentes ao departamento
Quem?	Chefias imediatas
Quando?	Semestralmente

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 10 - Detalhamento da ação de Treinamento de chefias

O que?	Treinamento de chefias
Onde?	Na própria UFRPE
Por que?	É necessário tornar os chefes mais aptos a lidar com os subordinados de forma a diminuir as possíveis desigualdades de tratamento
Como?	Realização de cursos ou palestras de treinamento dentro da própria instituição
Quem?	PROGEPE
Quando?	Anualmente

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 11 - Detalhamento da ação de Gestão Participativa e Transparente

O que?	Gestão Participativa e Transparente
Onde?	Nos setores da UFRPE
Por que?	Para que todos tenham a oportunidade de participar de forma igualitária, diminuindo a sensação de injustiça, e para que as ações dos chefes que envolvam os subordinados sejam explicitadas de forma a dirimir qualquer percepção de favorecimento
Como?	Realização de reuniões periódicas com exposição de opiniões e ideias de todos e apresentação das possíveis decisões dos chefes em relação aos subordinados
Quem?	Chefias imediatas
Quando?	Trimestralmente, ou quando houver necessidade de alguma mudança administrativa, ou de explicar alguma ação que tenha gerado algum clima negativo dentro do setor

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

- iii. Condições de uma vida saudável (corpo e mente): considerando que esse fator tenha uma relação com a saúde dos servidores, física e mental, o que se pode sugerir é uma melhoria em relação a alimentação, um acompanhamento da saúde do servidor e o incentivo a prática de atividades físicas nas dependências de trabalho. Vale ressaltar que existe na IFES uma academia com horários específicos para o servidor utilizar, bem como o oferecimento de algumas atividades físicas, existe também, à disponibilidade dos servidores psicólogas e, recentemente foi criado o Núcleo de Cuidado Humano, que tem como proposta auxiliar pessoas em situação de sofrimentos e vulnerabilidades emocionais, por meio de uma linha preventiva. E já existiu um projeto experimental de ginástica laboral em alguns setores, conjuntamente ao departamento de educação física. Logo, os planos de ações estão apresentados nos **Quadros 12, 13, 14, e 15.**

Quadro 12 - Detalhamento da ação de Promoção de Atividades físicas

O que?	Promoção de Atividades físicas
Onde?	Na UFRPE
Por que?	A prática regular de atividades físicas gera grandes benefícios para a saúde do corpo e da mente, contribuindo tanto para o bom funcionamento dos órgãos, como para evitar doenças físicas e mentais, pois proporcionam uma sensação de bem-estar
Como?	Oferecimento de atividades esportivas, bem como atividades relaxantes, como yoga, pilates, em diferentes horários de trabalho e intervalos
Quem?	PROGEPE em conjunto com o Departamento de Educação Física
Quando?	Nos dias e horários de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 13 - Detalhamento da ação de Acompanhamento da saúde do servidor

O que?	Acompanhamento da saúde do servidor
Onde?	Na UFRPE
Por que?	Os exames periódicos ajudam a acompanhar se o servidor está saudável, e no caso do aparecimento de alguma doença, possibilitam o tratamento correto e a depender da doença aumentam as chances de cura
Como?	Realização de exames periódicos e acompanhamento regular em caso de servidores com problemas que necessitem de uma maior periodicidade
Quem?	Departamento de Qualidade de Vida/PROGEPE
Quando?	Anualmente ou Semestralmente dependendo da necessidade do servidor

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 14 - Detalhamento da ação de Educação alimentar e nutricional

O que?	Educação alimentar e nutricional
Onde?	Nos departamentos da UFRPE e no site do DQV
Por que?	A alimentação é o elemento mais importante para a manutenção de uma vida saudável, logo é de suma relevância que seja promovida uma ação voltada para a educação alimentar e nutricional
Como?	Realização de palestras presenciais e publicação de vídeos online com explicações nutricionais e dicas de alimentação saudável
Quem?	Departamento de Qualidade de Vida/PROGEPE
Quando?	Trimestralmente para os casos presenciais, semanalmente para os casos online

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 15 - Detalhamento da ação de Promoção de Ginástica Laboral

O que?	Promoção de Ginástica Laboral
Onde?	Nos setores da UFRPE
Por que?	A ginástica laboral traz benefícios para os servidores, pois evita o aparecimento de lesões por esforço repetitivo, como também proporcionam a integração entre os servidores
Como?	Realização de ginástica laboral nos diferentes turnos através de parceria com os estudantes de educação física da instituição
Quem?	PROGEPE em conjunto com o Departamento de Educação Física
Quando?	Nos dias e horários de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

- iv. Vida digna e feliz: como os conceitos de dignidade e felicidade são bastante subjetivos, e o ser humano é bem complexo, há vários elementos responsáveis pela composição de uma vida digna e feliz. Dessa maneira parte-se do pressuposto que as características citadas pelos servidores como importantes para a motivação nessa pesquisa trazem a harmonia necessária para esse fator no ambiente de trabalho, por isso as sugestões foram baseadas principalmente nos elementos mais indicados como motivadores, como descrito nos planos de ações dos **Quadros 16, 17, 18, 19, 20, e 21**.

Quadro 16 - Detalhamento da ação de Jogos para Servidores

O que?	Jogos para Servidores
Onde?	Na UFRPE
Por que?	Como os fatores vida saudável e relacionamento interpessoal foram levantados como bastante importantes para a motivação, essa atividade integra de uma forma divertida as duas características (já é utilizada em algumas IFES, a exemplo do IFPE)
Como?	Organização de campeonato entre os servidores, com a disponibilização de espaços e premiações
Quem?	PROGEPE em conjunto com o Departamento de Educação Física
Quando?	Anualmente

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 17 - Detalhamento da ação de Programas de envolvimento social

O que?	Programas de envolvimento social
Onde?	Na UFRPE
Por que?	A solidariedade é uma característica capaz de promover satisfação pessoal para muitas pessoas, logo o estímulo a programas desse tipo pode levar os servidores a se sentirem mais realizados, além de produzir ganhos no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe
Como?	Promoção de programas de cunho social, com possíveis gincanas para arrecadação de alimentos ou trabalhos voluntários
Quem?	PROGEPE em conjunto com a PROAD e PRAE
Quando?	Semestralmente

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 18 - Detalhamento da ação de Confraternização de equipe

O que?	Confraternização de equipe
Onde?	Nos departamentos ou fora do trabalho
Por que?	Como o fator relacionamento interpessoal foi levantado como importante para a motivação, é razoável pensar que uma atividade que integre ainda mais a equipe seja considerada interessante
Como?	Promoção de cafés, almoços coletivos, happy hour, ou qualquer atividade que englobe todos do departamento
Quem?	Chefias imediatas
Quando?	Mensalmente

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 19 - Detalhamento da ação de Intranet

O que?	Intranet
Onde?	Online
Por que?	Como o fator relacionamento interpessoal foi indicado como importante para a motivação, uma ação que estreite esses relacionamentos e facilite a interação entre os servidores através de uma comunicação mais rápida e contínua pode trazer pontos positivos
Como?	Disponibilização de um canal de comunicação através de rede interna privada
Quem?	PROGEPE em conjunto com Núcleo de Tecnologia e Informática
Quando?	Diariamente

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 20 - Detalhamento da ação de Disponibilidade de espaços para convivência

O que?	Disponibilidade de espaços para convivência
Onde?	Na UFRPE
Por que?	Como o fator relacionamento entre colegas do setor e de outros setores foi considerado importante para motivação, é relevante proporcionar um local que possibilite uma melhor socialização do grupo
Como?	Disponibilização de espaços nos intervalos de trabalho para promover o convívio com diversos fins, como encontros religiosos, jogos recreativos, dentre outros
Quem?	PROGEPE e PROAD
Quando?	Diariamente ou Semanalmente

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 21 - Detalhamento da ação de Promoção de atividades musicais e artísticas

O que?	Promoção de atividades musicais e artísticas
Onde?	Na UFRPE
Por que?	Atividades que proporcionem socialização e novas aprendizagens são, na maioria das vezes, consideradas como motivadoras
Como?	Promoção de atividades como pintura, desenho, teatro, música, dança, dentre outras
Quem?	PROGEPE em conjunto com a PRAE
Quando?	Semanalmente

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

- v. Uma relação adequada entre o salário e a contribuição (esforço, habilidades, experiência) para a organização: fator também relacionado à teoria da equidade, porém que tem como parâmetro apenas as contribuições e recompensas próprias. Devido a limitação de possibilidade de mudança no fator salário, apenas uma ação foi sugerida,

conforme **Quadro 22**. Vale salientar que como a remuneração é estabelecida por lei, é necessário identificar se essa percepção é decorrente de uma distribuição indevida de atividades, ou se as atribuições estão coerentes com as descrições do cargo, bem como se as horas trabalhadas estão dentro da limitação determinada por lei, para não estar havendo nenhum tipo de excesso, resultantes de descumprimentos da legislação.

Quadro 22 - Detalhamento da ação de Rodízio de gratificação

O que?	Rodízio de gratificação
Onde?	Nos departamentos
Por que?	Como a remuneração é fixada por lei, não havendo uma maneira de premiar financeiramente no caso do servidor se destacar, uma forma de compensar os serviços é através da gratificação por função, logo se mais de uma pessoa se destaca no departamento, é justo que essa gratificação seja compartilhada
Como?	Rodízio de gratificação por função entre os servidores que tem um desequilíbrio entre a contribuição e a remuneração
Quem?	Chefia imediata
Quando?	Semestralmente ou Anualmente

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

- vi. Remuneração e Benefícios: Conforme já exposto anteriormente não há possibilidade de mudar a remuneração além do previsto em lei, pois para isso precisaria de uma modificação na política salarial, logo a sugestão apresentada se limitou a promoção das possibilidades apresentadas na legislação, como apresentado no **Quadro 23**.

Quadro 23 - Detalhamento da ação Incentivo a qualificação

O que?	Incentivo a qualificação
Onde?	Na UFRPE ou instituições parceiras
Por que?	Como a remuneração é fixada por lei, não havendo uma maneira de aumentar o salário permanentemente sem ser pela avaliação de desempenho ou qualificação profissional, cabe ao servidor realizar os cursos necessários para progredir financeiramente
Como?	Promoção dos cursos de graduação, especialização, mestrado ou doutorado para servidores, dentro da UFRPE ou criando parcerias com outras IFES, bem como cursos de curta duração para a progressão por qualificação
Quem?	PROGEPE
Quando?	Semestralmente ou Anualmente

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

- vii. Redução da jornada de trabalho: como visto nos resultados da pesquisa esse também é um fator considerado relevante para a motivação. Porém, a institucionalização dele não depende apenas da UFRPE, pois para isso é preciso se enquadrar em características específicas da legislação, como as determinadas no Art. 3º do Decreto nº 1.590/95, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências:

Art. 3º Quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao dirigente

máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, devendo-se, neste caso, dispensar o intervalo para refeições (BRASIL, 1995).

E complementado pelo disposto no Art. 18 da Instrução Normativa nº 02/18 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec, quanto à jornada de trabalho: “Art. 18. Considera-se atendimento ao público o serviço prestado diretamente ao cidadão que exijam atividades contínuas em regime de escalas ou turnos, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas”. Logo, a sugestão se limita à tentativa de enquadramento dos departamentos, por parte do dirigente máximo, nessas determinações, como explicitado no **Quadro 24**.

Quadro 24 - Detalhamento da ação Redução da jornada de trabalho

O que?	Redução da jornada de trabalho
Onde?	Na UFRPE
Por que?	O fator redução da jornada de trabalho é um fator que influencia em diversas percepções, como o de iniquidade entre o tratamento dos servidores, por uns fazerem e outros não, a relação esforço e contribuição, a remuneração e benefícios, a flexibilização de horário, dentre outros responsáveis por desmotivação e insatisfação, logo é importante avaliar a possibilidade de torná-la disponível para todos.
Como?	Avaliar a possibilidade do enquadramento da IFES, como um todo, como serviço de atendimento ao público, conforme art. 3º do Decreto nº 1.590/95 e art. 18 da IN 02/18 - MPOG, tornando oficial o horário de trabalho de 30 horas semanais para todos os departamentos
Quem?	Reitoria em conjunto com a PROGEPE
Quando?	-

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações que compõem a Administração Pública têm como objetivo principal atender as demandas da sociedade através de serviços, e a necessidade que esses serviços sejam de qualidade se torna cada vez mais manifesta. As pessoas estão, cada dia mais, conhecedoras de seus direitos e insatisfeitas com os serviços prestados no âmbito governamental. Pagam-se altos impostos e se espera um retorno através da excelência dos serviços públicos.

Dessa maneira, esta pesquisa considerou que as pessoas que integram essas organizações é que são capazes de promover essa efetiva mudança e a condição necessária para isso, além de precisarem possuir habilidades, conhecimentos e responsabilidade, é estarem motivadas para o trabalho. Partindo desse pressuposto, a motivação deve ser utilizada como elemento transformador no serviço público, pois pessoas motivadas conseguem direcionar seus esforços para produzirem melhores resultados, fazendo com que os objetivos pessoais estejam em comunhão com as metas organizacionais, trazendo o equilíbrio entre os desejos e anseios dos servidores e a necessidade da prestação de um serviço de qualidade, como destaca Silva:

A motivação deve ser vista como uma ferramenta de transformação do ambiente, levando a uma melhor dedicação e comprometimento dos colaboradores no desenvolvimento de suas atividades. Diante desse cenário fica claro que é preciso perceber os desejos e necessidades, oferecendo-lhes formas de satisfação e desenvolvimento pessoal, contribuindo desse modo para o alcance de melhorias no desempenho dos indivíduos e dos altos índices de produtividade (SILVA, 2017, p. 1).

Assim sendo, é imprescindível estudar sobre o comportamento humano dentro das instituições e descobrir os principais fatores que movem os funcionários para a realização de um trabalho de qualidade, para com isso, ser capaz de dotar os agentes públicos de melhores elementos para a gestão. Sob essa perspectiva, esta pesquisa teve como objetivo principal sugerir à UFRPE, órgão integrante da Administração Pública no âmbito da educação, ações que estimulem a motivação para o trabalho dos técnicos administrativos. Para tanto, realizou por meio de questionários online (*GoogleDocs*), um estudo de campo com os técnicos administrativos da IFES, que perfazem uma população de 1037 servidores, de acordo com informações colhidas junto a PROGEPE, em novembro de 2018. Obtendo o retorno de 99 questionários, dos quais 85 (aproximadamente 8% do universo) foram considerados válidos, amostra essa, considerada aceitável para o tipo de pesquisa realizado (estudo de caso, exploratório e descritivo, de caráter quali-quantitativo), apresentando nível de confiança de 95% e margem de erro de 10%.

Através das respostas desses questionários foi possível identificar os principais fatores motivacionais e higiênicos, à luz das teorias de Herzberg e Adams, Teoria dos Dois Fatores e Teoria da Equidade, respectivamente, bem como os fatores mais presentes na instituição e os

que deixam a desejar, de acordo com a percepção dos técnicos. A saber os fatores higiênicos (extrínsecos) considerados mais importantes, são: garantia de ter os direitos respeitados; bom relacionamento com a chefia imediata e estabilidade no cargo. E, os três fatores menos relevantes, são: disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho; oferecimento de atividades extra laborais e bom relacionamento com os colegas fora do ambiente de trabalho.

Quanto à percepção de existência dos fatores higiênicos na UFRPE, os técnicos apontaram os três fatores que mais identificam no ambiente de trabalho como sendo: estabilidade no cargo; bom relacionamento com a chefia imediata e bom relacionamento com os colegas do setor e de outros setores. E os três que se encontram com menor intensidade, sendo possivelmente causadores de insatisfação: possibilidade de proporcionar lazer pessoal e para os familiares; oferecimento de atividades extra laborais integrativas e jornada de trabalho de 6 horas diárias.

Em relação aos fatores motivacionais (intrínsecos), definido por Herzberg, como responsáveis por influenciar na motivação do servidor, os três apontados como mais importantes, são: reconhecimento pela chefia imediata; possibilidade de crescimento pessoal e sentimento de satisfação no trabalho. E, os três fatores que menos afetam a motivação dos servidores, são: desafios proporcionados pela natureza da atividade do trabalho; oportunidade de exercer liderança e oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada.

Já no que se refere à presença dos fatores motivacionais na IFES, os três mais identificados, são: sentir que seu trabalho tem impacto na vida das pessoas; reconhecimento – feedback da chefia imediata e possibilidade de expressar a criatividade e ser autônomo na execução do trabalho. E os três que foram apontados como menos presentes, são: oportunidade de exercer liderança, clareza e compartilhamento na definição de metas e objetivos para o dia-a-dia no trabalho e oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada.

Os fatores referentes à comparação entre o tratamento dado e a remuneração recebida dos servidores e seus colegas, bem como as suas contribuições e recompensas, baseados na teoria da equidade, foram considerados importantes para a motivação e classificados na seguinte ordem: tratamento igualitário entre os servidores; relação adequada entre o salário e contribuição do próprio servidor e sentimento de justiça com relação ao trabalho e a remuneração entre os colegas. Quanto à existência dos fatores na UFRPE, foi possível avaliar que a maioria dos técnicos não os percebem de forma expressiva, concluindo-se que para os técnicos não há uma relação de justiça em cada um dos fatores analisados para esta teoria.

Na comparação de todos os trinta e cinco fatores apresentados no questionário foi observado que os fatores higiênicos são considerados mais importantes para os técnicos do que os fatores motivacionais, pois dos dez fatores apontados como mais relevantes, nenhum é fator motivacional, sendo dois dos fatores de equidade e oito dos fatores higiênicos, aparecendo o primeiro fator motivacional apenas na décima segunda posição. Já entre os dez menos importantes, há a presença de seis fatores motivacionais e quatro higiênicos. Resultados esses, semelhantes a outras pesquisas com públicos similares. Em comparação com a percepção dos fatores presentes na IFES, esses resultados trazem uma informação relevante de que boa parte dos servidores se encontram insatisfeitos e desmotivados.

As principais sugestões para mudar esse cenário foram baseadas nos fatores que são mais importantes para os servidores e que não estão sendo atendidos pela instituição, como a segurança no trabalho, a equidade no tratamento entre colegas, a jornada de trabalho, a condição de vida saudável, digna e feliz, a remuneração e a percepção de desigualdade entre essa e as contribuições. Logo, as sugestões se limitaram a mudanças administrativas de baixo custo, como por exemplo: a expansão de áreas com segurança armada, a implementação de monitoramento eletrônico, o rodízio de atividades, a gestão participativa e transparente, a promoção de atividades físicas e ginástica laboral, o acompanhamento da saúde do servidor, a promoção de educação alimentar e nutricional, a realização de programas de envolvimento social, a disponibilização de espaços de convivência, a avaliação da possibilidade de redução de jornada de trabalho, o treinamento de chefias, dentre outros.

Esta pesquisa visa auxiliar uma melhor gestão de pessoas na UFRPE, e trouxe um elemento novo na análise da motivação em relação aos outros estudos em instituições de ensino, que foi a percepção da existência dos fatores motivacionais na IFES, que em comparação com a percepção da importância dos mesmos possibilitou um melhor direcionamento das mudanças necessárias, apresentadas por meio das sugestões. É necessário destacar que essas percepções são subjetivas, e não refletem necessariamente a realidade, mas sim uma sensação dos servidores que afeta o seu comportamento dentro da organização, que pode decorrer inclusive de uma falta de divulgação das ações da instituição, por isso é de extrema relevância o estudo da mesma, com o intuito de identificar as necessidades e modificar o ambiente organizacional no que for possível e viável. Vale salientar que é necessário um estudo minucioso da viabilidade das sugestões, principalmente no que diz respeito aos custos de implantação, sendo necessário um planejamento estratégico para mudanças efetivas na IFES.

Ressalta-se, também, que a contribuição desta dissertação não se limita a essas sugestões, considerando que a gama de fatores analisados pode trazer novas informações úteis para o conhecimento do comportamento das pessoas que compõem a instituição, bem como pode servir de parâmetro para futuras pesquisas na IFES ou de outras instituições de ensino. Destaca-se que os resultados dessa pesquisa refletem a percepção dos técnicos que possuem as seguintes características: gênero feminino, na faixa etária de até 50 anos, com escolaridade nos níveis de especialização e mestrado, lotados nos departamentos acadêmicos e administrativos, com cargos de níveis de classificação D e E, e com tempo de serviço de 2 a 15 anos na instituição. Logo, é necessário que sejam feitas novas pesquisas para que outras categorias também sejam representativas, como também uma segmentação por categoria para um melhor conhecimento das necessidades da população. Além, da importância de incluir os cargos de docentes. Também é relevante que esse tipo de avaliação seja contínuo, pois devido à natureza mutável do homem e da organização, esses fatores e a ordem de importância dada e de presença percebida podem mudar, tornando os fatores motivacionais diferentes com o passar do tempo.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, L. M. F.; ROCHA, H. M. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010, Resende – RJ. **Anais eletrônicos [...]**. Resende, RJ: EADB, 2010. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf. Acesso em: 03 fev. 2019.
- ALBRECHT, P. A. T.; KRAWULSKI, E. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 211-226, 2011.
- ARAÚJO, E. P. M. **Motivação no serviço público: o caso dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação, Campus I, Universidade Federal da Paraíba**. 2018. 102 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. Disponível em: <http://www.ce.ufpb.br/mppgav/contents/documentos/dissertacoes/turma-2/m-sc-edseuda-pereira-marques-araujo-pdf-completo.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2019.
- BARROS, F. C. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação**. 2015. 180f. Dissertação de Mestrado Profissional (Pós-graduação em Gestão Organizacional) – Universidade Federal de Goiás, Catalão. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/4558/5/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Fernanda%20Costa%20Barros%20-%202015.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2018.
- BERGAMINI, C. W. Motivação e liderança: uma questão de estilo. In: _____. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Cap. 6, p. 123-166.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, jan./mar. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n1/a02v38n1.pdf>>. Acesso em: 06 ago. 2017.
- BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010. 114p.: il.
- BRASIL. Instrução Normativa n. 2, de 12 de setembro de 2018. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 de set. 2018.
- BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Brasília, DF, 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em: 30jan. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 112-116, jan./mar. 2010.

BRUNELLI, M. da G. M. **Motivação no Serviço Público**. 2008. 90f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em MBA em Gestão Pública) – Faculdade IBGEN, Porto Alegre. Disponível em: <http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2018.

CALCULADORA de margem de erro. [S. l.] SurveyMonkey, c1999-2009.

CALGARO, F. **Análise dos fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos servidores Técnicos Administrativos em Educação da Unipampa**. 2012. 74f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71343/000872800.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

CHIAVENATO, I. Motivação. In: _____. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Cap. 9, p. 241-275.

DIFINI, C. D. R. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso**. 2002. 86 p. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FARIAS, L. T. B. **Fatores motivacionais no serviço público: Um estudo de caso em um campus descentralizado de uma Universidade Pública**. 2015. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/131542/000976219.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 ago. 2017.

FRAZÃO, E. B. **Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre servidores de uma Instituição Pública Federal**. 2016. 80f. Dissertação de Mestrado Profissional (Pós-graduação em Gestão Organizacional) – Universidade Federal de Goiás, Catalão. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/6568/5/Disserta_%c3%a7%c3%a3o%20-%20Edjane%20Borges%20Fraz%c3%a3o%20-%202016.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2018.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, C. A; FERNANDES, C. R. **Motivação e Trabalho: o Caso dos Servidores Públicos da Universidade Estadual da Paraíba**. 2015. Ponta Grossa. Disponível em: <a pernambucoper>. Acesso em: 18 mar. 2018.

LEHMKUHL, G. S. **Gestão da motivação dos servidores Técnico-Administrativos lotados na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da Universidade Federal do Paraná**. 2013. 73f. Projeto Técnico (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/46190/GILIANE%20SANFELICE%20LEHMKUHL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

MACHADO, M. C. Princípio da Eficiência da Administração Pública. **Amicus Curiae**, V.6, N.6 (2009), 2011. Disponível em:

<<http://periodicos.unesc.net/amicus/article/viewFile/536/528>>. Acesso: 31 jul. 2017.

MARQUES, C. S. **Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho**: um estudo sobre a flexibilização de carga horária em universidades públicas. 2012. 59f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71369/000871411.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

MATTOS, C. A. C. de. et al. Satisfação e trabalho na Administração Pública Federal: Uma investigação com servidores do ensino superior. **Revista Cereus**. v. 9, n. 1, jan/abr. 2017. p. 57-75. UnirG, Gurupi, TO. Disponível em: <<http://ojs.unirg.edu.br/index.php/1/article/viewFile/1573/506>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. Motivação. In: _____. **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 11, p. 274-301.

MENEZES, D. P. da S. **Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato de remoção**: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco. 2016. 143f. Dissertação de Mestrado Profissional (Pós-graduação em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/documents/39550/676200/DISSERTA%C3%87%C3%83O+-+DANUBIA+PAULA+DA+SILVA+MENEZES.pdf/9a484c60-c356-4ccb-b305-c96868f9091>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

NASCIMENTO, S. F. do; SILVA, C. G. da C. **Eficiência na Administração Pública**: a motivação do servidor como difícil desafio para a administração. Natal, 2014. Disponível em: <<https://bibliotecaprt21.files.wordpress.com/2014/02/tcc-pc3b3s-graduac3a7c3a3o-princc3adpio-da-efic3aancia-na-administrac3a7c3a3o-pc3bablica.pdf>>. Acesso: 17 ago. 2017.

OLIVEIRA, J. C. de; BARBOSA, K. L.; HEGEDUS, C. E. N. Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – campus de alegre. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 15, n. 2, maio/ago. 2017. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32294>. Acesso em: 30 jan. 2019.

QUEIROZ, D. G. de C. **Estudo sobre os técnicos-administrativos do Instituto de Matemática/UFRGS em relação à motivação para o trabalho**. 2012. 73f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública EAD) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71378/000872302.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

Retratos da Sociedade Brasileira: Serviços públicos, tributação e gasto do governo, 2016. Número 33. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/rsb-33-servicos-publicos-tributacao-e-gasto-do-governo/>>. Acesso em 20 jun. 2017.

RIBEIRO, M. C. C.; OLIVEIRA, E. da S. Motivação no setor público: elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. **Revista Transformar**, n. 8, 2016. Disponível em: <<http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/67>>. Acesso em 31 jul. 2017.

ROBBINS, S. P. Conceitos básicos de motivação. In: _____. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Cap. 6, p. 131-157.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Cap. 1, p. 11-28. Disponível em: < <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8> >. Acesso: 02 ago.2017.

SILVA, E. M. B. F. da; MELLO, M. S. de O. **A importância da motivação no serviço público: um estudo de caso da Secretaria Municipal de Saúde de Otacílio Costa**. In: *CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 10., 2013. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/38/2013_38_8370.pdf >*. Acesso em: 07 ago. 2017.

SILVA, F. D. L. **Aplicabilidade das teorias motivacionais na esfera pública: um estudo de caso em um Órgão de Tributação no Município de Russas/CE**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, ed. 3. ano 02, vol. 1. p. 415-426, jun. 2017. Disponível em: < <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacionais-na-esfera-publica> >. Acesso em: 09 ago. 2017.

SILVA, N. L. F. da. **A remuneração e seus reflexos nas práticas de atração e retenção de pessoas nas Universidades Federais do Estado de Pernambuco**. 2015. 75f. Dissertação de Mestrado Profissional (Pós-graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/15013/A%20REMUNERACAO%20E%20SEUS%20REFLEXOS-NathaliaFarias%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

SOARES, I. M. **Motivação no trabalho: Uma pesquisa junto aos servidores Técnico-Administrativos da Fundação Universidade Estadual do Ceará**. 2003. 144f. Dissertação de Mestrado (Pós-Graduação em Serviço Social) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/9992/arquivo9309_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 ago. 2017.

SOTO, E. O processo de motivação-frustração. In: _____. **Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. Cap. 5, p. 117-170.

TRZESNIAK, P. Indicadores quantitativos: reflexões que antecedem seu estabelecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 159-164, maio/ago. 1998. Disponível em: < <http://www.inf.ufsc.br/~jose.todesco/dw/Artigos/trzesniak-Indicadores.pdf> >. Acesso: 17 ago. 2017

UFRPE. **Apresentação**. Disponível em:<<http://www.ufrpe.br/br/content/apresenta%C3%A7%C3%A3o>>.Acesso em: 21 mar. 2018.

UFRPE. **Estrutura Administrativa**. Recife, 2016. Disponível em:<<http://www.ufrpe.br/br/content/estrutura-administrativa>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

UFRPE. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Descrição dos cargos**. Disponível em: http://www.sugep.ufrpe.br/descricao_cargos. Acesso em: 10 fev. 2019.

UFRPE. **Plano de Desenvolvimento Institucional UFRPE 2013-2020**: versão revista e atualizada. Recife, 2017. Disponível em: <http://www.ufrpe.br/br/content/pdi-ufrpe-2013-2020-revisado-esta-disponivel-para-consulta-publica-participe>. Acesso em: 02 fev. 2019.

VIEIRA, C. B. et al. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, 2011. Disponível em: < <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf> >. Acesso em: 06 ago. 2017.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

Motivação na UFRPE: a percepção dos técnicos-administrativos

Prezada Colega, Prezado Colega,

Venho solicitar sua colaboração, por favor, no preenchimento do instrumento a seguir, composto com o propósito de angariar os dados para minha pesquisa de mestrado, intitulada “Motivação na UFRPE: a percepção dos técnicos-administrativos à luz das teorias motivacionais”.

As informações coletadas serão consolidadas de forma a impedir qualquer identificação do respondente.

Desde já agradeço sua valiosa participação e, juntamente com meu orientador, Prof. Piotr Trzesniak, coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Cordialmente, Evelyne Alvares Ribeiro

SÃO NECESSÁRIOS CERCA DE 20 MINUTOS PARA FORNECER AS RESPOSTAS PEDIDAS NESTE INSTRUMENTO

Motivação na UFRPE: a percepção dos técnicos-administrativos

*Obrigatório

Parte 1: Dados gerais do respondente

Informações gerais a serem utilizadas apenas para segmentação TOTALMENTE IMPESSOAL das respostas; permanecerão restritas aos pesquisadores envolvidos

Gênero: *

- ☐ Feminino
☐ Masculino

Idade: *

- ☐ 30 ou menos
☐ 31 a 40
☐ 41 a 50
☐ 51 a 60
☐ 61 ou mais

Nível de Escolaridade: *

- ☐ Ensino Fundamental
☐ Ensino Médio
☐ Ensino Superior Incompleto
☐ Ensino Superior Completo
☐ Especialização
☐ Mestrado
☐ Doutorado

Tipo de Departamento *

- ☐ Departamento acadêmico
☐ Departamento administrativo

Suas principais atividades no setor: *

- ☐ são do tipo "fim", envolvendo diretamente a preparação acadêmica dos estudantes
☐ são essencialmente administrativas, e sua execução necessariamente ENVOLVE contato direto com os estudantes
☐ são essencialmente administrativas, e sua execução NÃO EXIGE contato direto com os estudantes

Nível de Classificação do Cargo: *

- ☐ Nível E (Ensino Superior)
☐ Nível D (Ensino Médio/Profissionalizante)
☐ Nível C (Ensino Fundamental/Profissionalizante)

Função:

Sua resposta

Tempo de serviço na UFRPE: *

- () Menos de 2 anos
() 2 a 5 anos
() 6 a 10 anos
() 11 a 15 anos
() Mais de 16 anos

Parte 2: Do que existe, o que é bom e o que não é?

"FATOR MOTIVACIONAL" É QUALQUER ASPECTO, CARACTERÍSTICA OU CONDIÇÃO.

2.1. Cite, por favor, a seguir, ao menos 3 (máximo 5) fatores que: (i) influenciam POSITIVAMENTE a sua motivação e que (II) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ASSOCIADOS ao seu ATUAL cargo/função

2.1.1. *

2.1.2. *

2.1.3. *

2.1.4.

2.1.5.

2.2. Cite, por favor, a seguir, ao menos 2 (máximo 4) fatores que: (i) influenciam NEGATIVAMENTE a sua motivação e que (II) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ASSOCIADOS ao seu ATUAL cargo/função

2.2.1. *

Sua resposta

2.2.2. *

Sua resposta

2.2.3.

Sua resposta

2.2.4.

Sua resposta

Parte 3: O que poderia existir e seria bom? e o que seria péssimo?

"FATOR MOTIVACIONAL" É QUALQUER ASPECTO, CARACTERÍSTICA OU CONDIÇÃO.

3.1. Cite, por favor, a seguir, ao menos 1 (máximo 3) fatores que influenciariam POSITIVAMENTE a sua motivação, CASO EXISTISSEM em seu ambiente de trabalho ou ESTIVESSEM ASSOCIADOS ao seu cargo/função

3.1.1. *

Sua resposta

3.1.2.

Sua resposta

3.1.3.

Sua resposta

3.1. Cite, por favor, a seguir, ao menos 1 (máximo 3) fatores que influenciariam NEGATIVAMENTE a sua motivação, CASO EXISTISSEM em seu ambiente de trabalho ou ESTIVESSEM ASSOCIADOS ao seu cargo/função

3.2.1. *

Sua resposta

3.2.2.

Sua resposta

3.2.3.

Sua resposta

Parte 4: 35 fatores que PODEM influenciar sua motivação para o trabalho na UFRPE: importância e existência

No seu atual ambiente de trabalho, o quanto você considera que os fatores relacionados abaixo influenciam na sua motivação e o quanto eles efetivamente existem em seu ambiente de trabalho ou quanto você os considera adequados em seu caso?

Considerando: 0: pouco ou nada; 1: abaixo da média; 2: medianamente; 3: acima da média; 4: muito ou totalmente. POR FAVOR, SEJA PACIENTE: SÃO 35 FATORES!

1. Boas condições físicas de trabalho (higiene, organização, ventilação, iluminação) *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

2. Remuneração e Benefícios (auxílios saúde, alimentação, transporte) condizentes *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

3. Horários flexíveis *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

4. Conforto e condições de intervalo intrajornada (pausas para alimentação) *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

5. Condições de vida saudável (corpo e mente) *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

6. Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

7. Estabilidade no cargo *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

8. Segurança no ambiente de trabalho *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

9. Garantia de ter os direitos respeitados *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

10. Bom relacionamento com a chefia imediata *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

11. Relacionamento com os subordinados (caso os possua)

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐
Assinale "pouco/nada" nesta linha, se não tiver subordinados	☐	☐	☐	☐	☐

12. Bom relacionamento com os colegas do setor e de outros setores *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

13. Bom relacionamento com os colegas fora do trabalho

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐
Assinale "pouco/nada" nesta linha, caso não se relacione com colegas fora do trabalho	☐	☐	☐	☐	☐

14. Bom e pronto acesso as informações e recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

15. Oferecimento de atividades extra laborais integrativas (ginástica laboral, confraternizações, jogos recreativos, dança, música, atividades físicas) *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

16. Oportunidade de propor mudanças no planejamento e execução das atividades *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

17. Reconhecimento – feedback da chefia imediata

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐
Nada assinale nesta linha, por favor	☐	☐	☐	☐	☐

18. Reconhecimento do público interno/externo *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

19. Oportunidade de exercer liderança *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

20. Oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

21. Sentimento de realização pessoal *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

22. Sentimento de satisfação do trabalho *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

23. Sentir prazer nas atividades desenvolvidas *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

24. Oportunidade de aperfeiçoamento profissional *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta linha, assinale, por favor, a opção acima da média	☐	☐	☐	☐	☐

25. Sentir que seu trabalho tem impacto na vida das pessoas *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

26. Possibilidade de expressar a criatividade e ser autônomo na execução do trabalho *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

27. Possibilidade de crescimento pessoal *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

28. Desafios proporcionados pela natureza da atividade do seu trabalho *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

29. Garantia de uma vida digna e feliz *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

30. Proporcionar lazer pessoal e para os familiares

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

31. Uma relação adequada entre o seu salário e a sua contribuição (esforço, habilidades, experiência) para a organização *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta linha, assinale, por favor, a opção "abaixo da média"	☐	☐	☐	☐	☐

32. Sentimento de justiça e equilíbrio com respeito à divisão de trabalho e à remuneração recebida pelos colegas *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

33. Que haja tratamento igualitário entre os servidores (oportunidades, reconhecimento, horário de trabalho) *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

34. Clareza e compartilhamento na definição de metas e objetivos para o dia-a-dia no trabalho *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Existem em meu ambiente de atuação	☐	☐	☐	☐	☐

35. Horário Reduzido - 6 horas diárias (I) *

	pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que existam para minha motivação	☐	☐	☐	☐	☐

36. Horário Reduzido - 6 horas diárias (II) *

	não existe	existe informalmente	não existe
No setor em que você atua, o horário reduzido (6 horas diárias)	☐	☐	☐