



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

PAULO VICTOR DA CRUZ SOUTO MAIOR

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFPE À LUZ DAS TEORIAS
MOTIVACIONAIS**

Recife

2022

PAULO VICTOR DA CRUZ SOUTO MAIOR

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFPE 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

2022

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

S728m Souto Maior, Paulo Victor da Cruz
Motivação no trabalho: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos da UFPE à luz das teorias motivacionais / Paulo Victor da Cruz Souto Maior. – 2022.
155 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Piotr Trzesniak.
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2022.
Inclui referências e apêndices.

1. Motivação. 2. Serviço Público. 3. Gestão Pública. I. Trzesniak, Piotr (Orientador). II. Título.

351 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2022 – 071)

PAULO VICTOR DA CRUZ SOUTO MAIOR

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFPE 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

Aprovada em: 31/08/2022

Banca examinadora

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

Prof^a. Dr^a. Emanuela Sousa Ribeiro (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Alessandra Carla Ceolin (Examinadora Externa)
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Ao

Divino Mestre Jesus,

luz divina que nos guia ao Criador,

por nos acolher em seus braços com todo amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, a Jesus e aos amigos espirituais por me incentivarem, me fortalecerem, por iluminaram meus pensamentos e acalmarem meu coração, me permitindo a saúde e o equilíbrio, para superar tantos desafios nessa jornada, e por me concederem uma família abençoada, bem como amigos e colegas extraordinários, sem os quais eu não conseguiria essa conquista do mestrado.

Agradeço especialmente aos meus queridos e amados pais, meus anjos de guarda, Franciny e Souto, que sempre serão meus referenciais, que com muito sacrifício se dedicaram à minha formação, me transmitindo, inclusive, o conhecimento mais valioso, o conhecimento do Cristo e da formação humana. Mãe e pai, minha eterna gratidão por todo amor e dedicação. Também agradeço de coração à minha amada esposa, eterna parceira, Manuela, por todo amor e apoio incondicional em todas as áreas da minha vida. Sua luz, energia, alegria e amor sem fim fizeram a minha vida ganhar um sentido muito maior para lutar e me desafiar!

Também agradeço aos meus irmãos, João e Idel, que além de muito me alegrarem com suas brincadeiras, em momentos de descontração, sempre me acolheram em diálogos fraternos, me incentivando a avançar e a concluir o mestrado. Agradeço a Vovó Dalva (*in memoriam*) pelo carinho e cuidado especiais que sempre teve por mim e por continuar me protegendo, emanando suas orações e pensamentos positivos. Agradeço à minha sogra, Maria, pelas orações constantes e por todo apoio em minha caminhada, desde bem antes da época em que fui acolhido como filho em sua casa. Muito grato também a Luna, Paulo, Kylvia, Márcio, Karla, Thiago, Carlos Emanuel, Nathaly, Simone, Nardel, Eduardo, Raoni, Poliana, Tereza, Marcelo, Tios e Tias, aos amigos do *instagram* e outros que me deram força para chegar até o fim dessa longa jornada.

Agradeço ao meu chefe, Pedro, pela amizade, pela colaboração e pelo constante incentivo ao meu progresso acadêmico e profissional. Aos companheiros de trabalho da magnífica equipe da Tesouraria, pela amizade, força e torcida de sempre. Poliana, Marcílio, Artur, Mídia, Júlio, Giselma, Amanda, Orestes, Felipe, Marcus e Marcelino, agradeço pelo incentivo e apoio a essa pesquisa e por todos os momentos de alegria compartilhados juntos. Minha gratidão também a todos os demais colegas de trabalho da universidade que apoiaram essa pesquisa, como Luisa, Sabrina, Judi, Cristininha, Daniel, Adolfo, Felipe da Proexc, Filipe Vasconcelos, Rosana, Gyselle, David, Mônica, Aldo, entre muitos outros (centenas de

servidores) que valorizaram esse estudo, disponibilizando tempo e atenção para responder voluntariamente ao questionário e depois compartilhá-lo, reforçando sua importância.

Ao Professor Piotr Trzesniak, meu orientador, pela oportunidade, paciência, atenção, ensinamentos, orientações e contribuições tão valiosas para o desenvolvimento e conclusão desta dissertação. Também agradeço a todos os professores do MGP e às professoras-examinadoras Emanuela Ribeiro e Alessandra Ceolin pela colaboração e aprimoramento desta pesquisa na fase da qualificação. À Evelyne Ribeiro pelo apoio e orientação e pela contribuição com seus estudos que inspiraram e nortearam a elaboração dessa pesquisa.

Aos colegas da Turma XVII do MGP, Poliana Karla, Marcílio, Paulo Brasil, Micheline (*in memoriam*), Ione, Carlos, Karol, Stella, Katarine, Maria Cristina, Tarcísio, Gustavo, Rogério, Ricardo, Poliana Pereira, Caran, Sostenes, Isabel, Riva, Bruno, Giselly, Paulo Henrique e demais, por todos os momentos de alegrias, angústias, tristezas, desafios, medos e, também, de conquistas que compartilhamos uns com os outros.

À Universidade Federal de Pernambuco, à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, à Coordenação de Capacitação e Qualificação e à Coordenação e secretaria do Mestrado Profissional em Gestão Pública, por nos conceder a oportunidade de crescimento acadêmico e profissional.

Enfim, muito obrigado a todos que, direta ou indiretamente, me ajudaram a realizar esse sonho, me motivando e me concedendo a oportunidade de estudar e avançar. **Gratidão!**

RESUMO

Esta pesquisa teve o objetivo geral de identificar e hierarquizar os fatores motivacionais mais importantes e menos existentes no trabalho dos servidores TAE's da UFPE, segundo a percepção deles. A revisão de literatura se baseou em estudiosos do fenômeno da motivação, em teorias motivacionais consagradas e em estudos empíricos recentes sobre a motivação no contexto do setor público. Para o levantamento de campo (*survey*), um instrumento de coleta de dados foi aperfeiçoado e aplicado através do formulário eletrônico da Google, o qual solicitou a percepção dos TAE's da UFPE quanto à importância atribuída e quanto à existência no trabalho de 35 fatores motivacionais. O público-alvo foram 3855 TAE's da UFPE. Obteve-se respostas de 460 deles, no entanto, para as questões induzidas, 365 respostas foram consideradas válidas, o que corresponde à aproximadamente 9,5% da população. Essa amostra é aceitável para o tipo de pesquisa realizada, isto é, um estudo de caso do tipo descritivo com abordagem quali-quantitativa, pois apresenta um grau de confiança de 95% e uma margem de erro amostral de 5%. Os dados primários foram analisados, principalmente, à luz da Teoria dos Dois Fatores, da Teoria da Equidade e da Teoria da Fixação de Objetivos. Os resultados apontaram como fatores considerados mais importantes para a motivação no trabalho dos TAE's da UFPE, independentemente de existirem de fato: (i) boas condições psicossociais para exercício do trabalho (sem excessos de autoritarismo, pressão por desempenho, desentendimentos pessoais etc); (ii) ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz; (iii) bom relacionamento com a chefia imediata. Já os fatores que apresentaram menor importância para a motivação no trabalho são: (i) ter oportunidade de exercer liderança (mesmo sem ocupar cargo de chefia); (ii) objetivos e metas do trabalho serem desafiadores; (iii) disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho. Quanto à percepção da existência dos fatores na instituição, os TAE's consideraram mais presentes: (i) estabilidade no emprego; (ii) bom relacionamento com a chefia imediata; (iii) bom relacionamento com colegas de trabalho. Já os fatores menos presentes foram: (i) trabalho em *home office*; (ii) ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em lucros, automóvel para uso particular, plano ou serviço de saúde extensivo a familiares etc; (iii) horário de trabalho presencial de 6 horas diárias. A partir de uma análise comparativa, considerando a diferença entre a importância dos fatores para a motivação e a percepção de existência deles na instituição, os fatores que apresentam maiores divergências entre essas variáveis são, conseqüentemente, os que necessitam receber atenção prioritária da gestão universitária, a saber: (i) trabalho em regime de *home office*; (ii) horário de trabalho presencial de 6 horas diárias; (iii) ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz; (iv) oportunidades e benefícios (como capacitação, trabalhar de casa, jornada reduzida, horário flexível etc) serem concedidos a quem de fato merece; (v) Salários e benefícios básicos que permitam uma qualidade de vida adequada.

Palavras-chave: Motivação; Serviço Público; Gestão Pública; Técnico-administrativos; Universidade Pública; Gestão de Pessoas

ABSTRACT

This research had the general objective of identifying and hierarchize the most important and least existing motivational factors in the work of TAE's UFPE servers, according to their perception. The literature review was based on scholars of the phenomenon of motivation, on established motivational theories and on recent empirical studies on motivation in the context of the public sector. For the field survey, a data collection instrument was improved and applied through Google's electronic form, which requested the perception of the TAE's from UFPE regarding the importance attributed and the existence of 35 motivational factors at work. The target audience was 3855 TAE's from UFPE. Responses were obtained from 460 of them, however, for the induced questions, 365 responses were considered valid, which corresponds to approximately 9.5% of the population. This sample is acceptable for the type of research carried out, that is, a descriptive case study with a qualitative approach, as it has a confidence level of 95% and a sample error margin of 5%. The primary data were analyzed mainly in the light of the Two Factor Theory, the Equity Theory and the Goal Setting Theory. The results pointed out as the most important factors for motivating the work of the TAE's at UFPE, regardless of whether they actually exist: (i) good psychosocial conditions for working (without excessive authoritarianism, pressure for performance, personal disagreements, etc); (ii) have a career perspective that allows for a dignified and happy life; (iii) good relationship with the immediate supervisor. The factors that were less important for motivation at work are: (i) having the opportunity to exercise leadership (even without occupying a leadership position); (ii) work objectives and goals are challenging; (iii) availability of medical care in the workplace. Regarding the perception of the existence of factors in the institution, the TAE's considered more present: (i) job stability; (ii) good relationship with the immediate superior; (iii) good relationship with co-workers. The least present factors were: (i) working from home; (ii) at least one extra benefit, such as 14th salary, profit sharing, car for private use, health plan or service extended to family members, etc; (iii) face-to-face working hours of 6 hours a day. Based on a comparative analysis, considering the difference between the importance of factors for motivation and the perception of their existence in the institution, the factors that present greater divergences between these variables are, consequently, those that need to receive priority attention from university management, namely: (i) working from home; (ii) face-to-face working hours of 6 hours a day; (iii) having a career perspective that allows for a dignified and happy life; (iv) opportunities and benefits (such as training, working from home, reduced hours, flexible hours, etc); (v) Salaries and basic benefits that allow for an adequate quality of life.

Keywords: Motivation; Public service; Public administration; Technical-administrative; Public university; People management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Simplificado do Ciclo Motivacional.....	30
Figura 2 - Origens do Conceito de Homem Complexo.....	33
Figura 3 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas implicações.....	36
Figura 4 - Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg.....	40
Figura 5 - Equidade no intercâmbio social.....	44
Figura 6 - Pentagrama: as linhas coloridas guardam a razão áurea entre si.....	82
Gráfico 1 - Nível motivacional dos TAE's.....	90
Gráfico 2 - Garantia de ter os direitos trabalhistas respeitados.....	92
Gráfico 3 - Estabilidade no emprego.....	93
Gráfico 4 - Ausência de riscos (criminais, de acidente etc.).....	94
Gráfico 5 - Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho.....	94
Gráfico 6 - Salário e benefícios básicos (auxílios saúde, alimentação, transporte.....	95
Gráfico 7 - Ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em lucros etc.....	95
Gráfico 8 - Bom e pronto acesso às informações e recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho.....	96
Gráfico 9 - Boas condições no AMBIENTE FÍSICO para o exercício do trabalho.....	96
Gráfico 10 - Boas condições de CONFORTO PESSOAL para o exercício do trabalho.....	97
Gráfico 11 - Boas condições PSICOSSOCIAIS para exercício do trabalho.....	97
Gráfico 12 - Bom relacionamento com a chefia imediata.....	98
Gráfico 13 - Bom relacionamento com os colegas (tanto do setor como de outros setores)....	99
Gráfico 14 - Ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz....	99
Gráfico 15 - Oferecimento de cursos que possibilitem o crescimento profissional e pessoal.....	100
Gráfico 16 - Horário de trabalho presencial flexível	100
Gráfico 17 - horário de trabalho presencial reduzido (6 horas diárias).....	101
Gráfico 18 - Trabalho em regime de <i>home office</i> (trabalhar de casa).....	101
Gráfico 19 - Divergência entre importância e existência dos fatores higiênicos.....	104
Gráfico 20 - Ter oportunidade de exercer liderança (mesmo sem ocupar cargo de chefia).....	108
Gráfico 21 - Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades.....	109
Gráfico 22 - Gostar do trabalho que faz.....	109
Gráfico 23 - Sentir-se realizado com os resultados de seu trabalho.....	110
Gráfico 24 - Sentir que seu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas.....	110
Gráfico 25 - Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pela chefia.....	111
Gráfico 26 - Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público interno.....	111
Gráfico 27 - Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público externo.....	112
Gráfico 28 - Divergência entre importância e existência dos Fatores Motivacionais.....	114
Gráfico 29 - Objetivos e metas do trabalho serem ESPECÍFICOS, CLAROS E COMPARTILHADOS.....	116
Gráfico 30 - Objetivos e metas do trabalho estarem EM LINHA COM OS OBJETIVOS E METAS DA INSTITUIÇÃO.....	116
Gráfico 31 - Objetivos e metas do trabalho serem NEGOCIADOS E DEFINIDOS COM A PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE.....	117

Gráfico 32 - Objetivos e metas do trabalho serem DESAFIADORES.....	117
Gráfico 33 - Objetivos e metas do trabalho serem CAPAZES DE SER ALCANÇADOS...	118
Gráfico 34 - Divergência entre importância e existência dos fatores da Teoria da Fixação de Objetivos.....	119
Gráfico 35 - O meu salário ser condizente com a minha dedicação ao trabalho.....	121
Gráfico 36 - O salário dos colegas ser condizente com a dedicação deles ao trabalho.....	122
Gráfico 37 - Oportunidade e benefícios (como capacitação, trabalhar de casa, jornada reduzida, horário flexível etc.) serem concedidos a quem de fato merece.....	122
Gráfico 38 - Cargos de direção e funções de confiança serem atribuídos a quem de fato os merece.....	123
Gráfico 39 - Os elogios e reconhecimento de esforços serem dirigidos a quem de fato os merece.....	123
Gráfico 40 - Divergência entre importância e existência dos fatores da Teoria da Equidade.....	125
Gráfico 41 - Diferença entre as variáveis importância e existência dos 35 fatores motivacionais.....	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Grupos versus Teorias Motivacionais.....	35
Quadro 2 - Comparativo da Teoria de Maslow com a Teoria ERC.....	37
Quadro 3 - Fatores Higiênicos versus Motivacionais.....	38
Quadro 4 - Teoria de McClelland.....	41
Quadro 5 - Comparativo dos fatores que mais contribuíram para a motivação/satisfação.....	63
Quadro 6 - Cinco resultados relevantes das pesquisas empíricas analisadas.....	65
Quadro 7 - Teoria Bifatorial (fatores higiênicos/extrínsecos) versus itens do questionário....	71
Quadro 8 - Teoria Bifatorial (fatores motivacionais/intrínsecos) versus itens do questionário.....	72
Quadro 9 - Teoria da Fixação de Objetivos versus itens do questionário.....	72
Quadro 10 - Teoria da Equidade versus itens do questionário.....	73
Quadro 11 - Itens de controle da atenção.....	74
Quadro 12 - Itens excluídos do questionário de Ribeiro (2019) com base no alfa de Cronbach.....	76
Quadro 13 - Análise dos dados através das teorias.....	78
Quadro 14 - Sugestão de priorização do trabalho remoto.....	132
Quadro 15 - Sugestão de horário flexível na entrada e saída.....	132
Quadro 16 - Sugestão de ampliação de cursos destinados à progressão na carreira.....	135
Quadro 17 - Sugestão de política institucional destinada ao aumento da perspectiva de crescimento na carreira.....	134
Quadro 18 - Sugestão de oferecimento de vagas no vestibular solidário da UFPE.....	136
Quadro 19 - Sugestão de concessão de auxílio-financeiro para servidores com ensino médio médio.....	136
Quadro 20 - Sugestão de ampliação de oportunidades de capacitação a nível de pós-graduação.....	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil da População e da Amostra.....	85
Tabela 2 - Nível motivacional dos TAE's de acordo com a faixa etária.....	90
Tabela 3 - <i>Ranking</i> dos fatores higiênicos da Teoria Bifatorial, por ordem de importância.....	102
Tabela 4 - <i>Ranking</i> dos fatores higiênicos da Teoria Bifatorial, por ordem de existência.....	103
Tabela 5 - <i>Ranking</i> dos fatores motivacionais da Teoria Bifatorial, por ordem de importância.....	112
Tabela 6 - <i>Ranking</i> dos fatores motivacionais da Teoria Bifatorial, por ordem de existência.....	113
Tabela 7 - <i>Ranking</i> dos fatores da Teoria da Fixação de Objetivos, por ordem de importância.....	118
Tabela 8 - <i>Ranking</i> dos fatores da Teoria da Fixação de Objetivos, por ordem de existência.....	119
Tabela 9 - <i>Ranking</i> dos fatores da Teoria da Equidade por ordem de importância.....	124
Tabela 10 - <i>Ranking</i> dos Fatores da Teoria da Equidade por ordem de existência.....	124
Tabela 11 - <i>Ranking</i> geral de importância dos 35 fatores motivacionais.....	126
Tabela 12 - <i>Ranking</i> geral de existência dos 35 fatores motivacionais.....	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASCOM	Assessoria de Comunicação da UFPE
CNS	Conselho Nacional de Saúde (CNS)
CWUR	<i>Center for World University Rankings</i>
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IFPE	Instituto Federal de Pernambuco
IMST	Inventário de Motivação e Significado do Trabalho
IST	Inventário do Significado do Trabalho
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
UPE	Universidade de Pernambuco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	18
1.1 <i>Contextualização do Tema e Problematização</i>	18
1.2 <i>Objetivos</i>	20
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	20
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	20
1.3 <i>Justificativas</i>	21
2 A MOTIVAÇÃO E AS TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	25
2.1 <i>A motivação</i>	25
2.2 <i>Ciclo Motivacional</i>	30
2.3 <i>As concepções de ser humano e impactos no entendimento da motivação no trabalho</i>	31
2.4 <i>Teorias Motivacionais</i>	34
2.4.1 <i>Teorias de Conteúdo</i>	35
2.4.1.1 <i>Teoria da Hierarquia das Necessidades</i>	35
2.4.1.2 <i>Teoria ERC</i>	37
2.4.1.3 <i>Teoria dos Dois Fatores (Teoria Bifatorial ou Teoria da Higiene-motivação)</i>	38
2.4.1.4 <i>Teorias das Necessidades Adquiridas</i>	40
2.4.2 <i>Teorias de Processo</i>	41
2.4.2.1 <i>Teoria da Fixação de Objetivos</i>	42
2.4.2.2 <i>Teoria da Equidade</i>	43
2.4.2.3 <i>Teoria da Expectativa</i>	44
2.4.3 <i>Teoria de Reforço</i>	45
3 ABORDANDO ESTUDOS SOBRE A MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	47
3.1 <i>Estudos empíricos recentes sobre a motivação no setor público brasileiro</i>	50
3.1.1 <i>BRUNELLI, Maria da Graça Mello (2008). Motivação no serviço público</i>	50
3.1.2 <i>CALGARO, Francieli (2012). Análise dos fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação da UNIPAMPA</i>	51
3.1.3 <i>MARQUES, Carolina Sampaio (2012). Motivação e qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a flexibilização de carga horária em universidades públicas.</i>	51
3.1.4 <i>DE FREITAS BRANDÃO, Isac et al (2014). Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará</i>	52

3.1.5 RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid (2014). <i>As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.</i>	53
3.1.6 GOMES, Camilla Alves; FERNANDES, Cleverton Rodrigues (2015). <i>Motivação e trabalho: o caso dos servidores públicos da Universidade Estadual da Paraíba</i>	54
3.1.7 FARIAS, Litieli Tadiello Bedinoto (2015). <i>Fatores motivacionais no serviço público: Um estudo de caso em um campus descentralizado de uma universidade pública.</i>	54
3.1.8 BARROS, Fernanda Costa (2015). <i>Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação.</i>	55
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>	55
3.1.10 AZEVEDO, Renata Barbosa de Azevedo (2015). <i>A Política de Avaliação de Desempenho da Universidade Federal de Pernambuco: A Perspectiva dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação</i>	56
3.1.11 MENEZES, Danúbia 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>	57
3.1.12 BALSANELLO, Geomara (2016). <i>Motivação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Chapecó</i>	58
3.1.13 KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm (2016). <i>Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental</i>	58
3.1.14 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>	59
3.1.15 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>	60
3.1.16 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>	60
3.1.17 RIBEIRO, Evelyne Alvares (2019). <i>Motivação na UFRPE: Um estudo sobre a percepção dos técnicos Administrativos à luz das teorias motivacionais.</i>	61
3.1.18 SOUZA, Jovita Santos (2020). <i>Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso</i>	62
 3.2 <i>Análise comparativa dos resultados de nove estudos empíricos apresentados que tiveram objetivos semelhantes</i>	62
 3.3 <i>Cinco resultados relevantes das pesquisas empíricas apresentadas</i>	64
 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
 4.1 <i>Caracterização da pesquisa</i>	66
 4.1.1 <i>Classificação quanto à natureza</i>	66
4.1.2 <i>Classificação quanto aos objetivos</i>	66

4.1.3 Classificação quanto aos procedimentos técnicos	67
4.1.4 Classificação quanto à abordagem.....	68
4.2 Instrumento de Coleta de Dados	68
4.2.1 Estrutura e composição	70
4.2.2 Itens de verificação e controle para as questões induzidas	73
4.2.3 O procedimento de coleta de dados	74
4.2.4 Pré-teste (ensaio piloto)	74
4.2.5 Coeficiente alfa (α) de Cronbach.....	75
4.2.6 Sugestão de melhoria ao instrumento de coleta de dados	76
4.3 Dispensa de avaliação da pesquisa pelo Comitê de Ética	76
4.4 Método de análise dos dados primários	78
4.5 Determinação da hierarquia para os fatores motivacionais	79
4.6 Locus de Investigação da Pesquisa	82
4.6.1 A Universidade Federal de Pernambuco	82
4.6.2 População e Amostra	83
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	89
5.1 Identificação do nível motivacional dos TAE's, de acordo com a autoavaliação deles. 89	
5.2 Percepção dos TAE's sobre o nível de importância e de existência dos fatores motivacionais	91
5.2.1 Análise à luz da Teoria Bifatorial de Herzberg	91
5.2.1.1 Análise dos fatores extrínsecos/higiênicos	91
5.2.1.2 Análise dos fatores intrínsecos/motivacionais	108
5.2.2 Análise à luz da Teoria da Fixação de Objetivos	115
5.2.3 Análise à luz da Teoria da Equidade	121
5.3 Ranking geral dos fatores motivacionais mais importantes e menos existentes	126
5.4 Sugestões de ações.....	130
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
REFERÊNCIAS.....	142
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO	148

1 INTRODUÇÃO

Nesta primeira parte, são apresentadas a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e, por fim, as justificativas da pesquisa.

1.1 Contextualização do Tema e Problematização

É notório que as organizações privadas, públicas e não governamentais desempenham papéis fundamentais para a sociedade em geral. Elas desenvolvem e/ou fabricam um complexo de produtos - bens e serviços - que atendem às mais variadas necessidades. Mas como nascem as organizações? De acordo com Chiavenato (2014), uma organização só existe quando duas ou mais pessoas se juntam para cooperar entre si e alcançar objetivos comuns, que não poderiam ser conquistados mediante iniciativa individual, sendo essa a razão de ser das organizações. Assim, o que dá vida e dinamismo às organizações é a união de pessoas trabalhando com propósitos comuns, o que nos lembra um antigo ditado popular: "*a união faz a força*".

Ao longo do século XX, as organizações foram evidenciando que funcionários desmotivados no trabalho repercutiam diretamente na diminuição da produtividade e da qualidade dos serviços, bem como no aumento dos índices de absenteísmo, rotatividade, acidentes do trabalho e doenças físicas e psicológicas, como *stress*, insônia, alcoolismo, depressão etc. Então, para que a união faça de fato a força transformadora nas organizações e as leve ao sucesso, elas precisam de colaboradores motivados, capacitados, bem como de um contexto de trabalho favorável a essa motivação. Newstrom (2008) sustenta que os resultados surgem quando há oferecimento de condições organizacionais favoráveis - oportunidades e recursos - a funcionários motivados.

Por essa razão, as organizações devem se preocupar bastante em oferecer e manter boas condições organizacionais, bem como investir no desenvolvimento das potencialidades de seus colaboradores, que são seus talentos humanos. Naturalmente, no setor de prestação de serviços, que inclui instituições públicas de ensino superior, investir nos colaboradores é ainda mais importante para o sucesso, porque, diferentemente do contexto de produção de bens (indústria), há uma interação direta dos colaboradores de vanguarda com o público consumidor, e a qualidade, a presteza e a excelência dos serviços dependem fortemente de prestadores motivados e engajados.

Além disso, no contexto de trabalho da atualidade, os talentos humanos que dinamizam as organizações são muito mais exigentes do que os funcionários de antigamente.

Isso quer dizer que apenas suprir suas necessidades materiais não é mais suficiente para as organizações. É preciso criar condições organizacionais que supram suas demandas psicológicas e sociais, isto é, suas necessidades por um trabalho desafiador, prazeroso e gratificante e por um clima organizacional envolvente e acolhedor. É nesse sentido que Newstrom (2008) e Lacombe (2012) argumentam que é preciso descobrir e entender as necessidades e desejos dos funcionários, pois é a partir desse entendimento que se encontra um importante ponto de partida para estimular a motivação. No entanto, é preciso cuidado: *o que motiva a uns não é válido para outros* (LACOMBE, 2012, p. 82), ficando assim claro que os processos motivacionais têm natureza estocástica.

Enfim, as organizações sabem que precisam de colaboradores motivados, comprometidos e engajados com os resultados organizacionais. No entanto, na prática, muitas delas não apenas não sabem como estimular esses comportamentos, como ainda nem conseguem mantê-los em seus colaboradores recém-contratados, principalmente por negligenciar importantes fatores capazes de promover os comportamentos desejados, tais como: (i) manter um clima organizacional agradável; (ii) recompensar de forma justa os esforços dos colaboradores; (iii) enriquecer o significado das tarefas e atividades dos funcionários; (iv) oferecer oportunidades de capacitação e de promoção profissional; (v) flexibilizar a estrutura, rever as normas e melhorar os processos organizacionais; etc (ROBBINS, 2005).

No entanto, como visto, o ponto de partida para estimular a motivação no trabalho é descobrir as principais necessidades dos colaboradores. Por isso, em conformidade com a visão de *homo complexus* da Teoria Contingencial, esta pesquisa utilizou uma abordagem multiteórica, isto é, baseada em três teorias motivacionais consagradas que, por se complementarem, contemplam vários fatores ambientais e individuais que têm grande potencial de provocar a motivação laboral. Esse sólido arcabouço teórico foi um caminho encontrado para identificação e entendimento das principais necessidades dos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) da UFPE.

As teorias motivacionais selecionadas foram as de Herzberg, de Locke e de Adams. A *Teoria dos Dois Fatores*, de Frederick Herzberg, contribui por considerar um conjunto de fatores exclusivamente relacionados ao ambiente de trabalho, os quais se dividem em: (i) fatores higiênicos, relacionados ao contexto do trabalho e capazes de evitar a insatisfação dos funcionários; (ii) fatores motivacionais, relacionados ao conteúdo do cargo e capazes de gerar satisfação duradoura e autorrealização. Já a *Teoria da Fixação de Objetivos*, de Edwin Locke,

contribui por ter evidenciado que estabelecer previamente objetivos claros e específicos têm efeitos positivos sobre a motivação e o desempenho das pessoas. Por fim, a *Teoria da Equidade*, de John S. Adams, contribui por considerar que a motivação é influenciada pelo fato das pessoas compararem suas contribuições e recompensas no trabalho com as de outras, no intuito de avaliar se existe equidade ou inequidade entre aquilo que entregam e aquilo que recebem da organização.

Sendo assim, com base na revisão de literatura empreendida nesta pesquisa e na metodologia adotada neste estudo para hierarquizar os resultados foi possível captar a percepção dos servidores TAE's sobre de nível de importância e de existência de trinta e cinco fatores motivacionais. Desse modo, o problema de pesquisa que norteou este estudo foi o seguinte: A partir da percepção dos TAE's da UFPE, quais são os fatores motivacionais mais importantes e menos existentes em seu contexto de trabalho?

Este estudo divide-se em seis seções, sendo a primeira esta introdução, com os objetivos e justificativas da pesquisa. A segunda aborda os pressupostos teóricos sobre a motivação e as teorias motivacionais. A terceira trata de estudos empíricos sobre a motivação no setor público. A quarta expõe os procedimentos metodológicos, discorrendo sobre a caracterização da pesquisa e do objeto de estudo, com sua população e amostra, bem como o instrumento de coleta de dados e posterior procedimento de análise dos dados. A quinta aborda os resultados obtidos com suas respectivas análises e discussões. Por fim, a sexta apresenta as conclusões da pesquisa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo é identificar e hierarquizar os fatores motivacionais mais importantes e menos existentes no contexto de trabalho dos TAE's, segundo a percepção deles.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Correlacionar os fatores motivacionais com a *Teoria dos Dois Fatores*, com a *Teoria da Equidade* e com a *Teoria da Fixação de Objetivos*;
- Identificar a percepção dos TAE's sobre o nível de importância e de existência dos fatores motivacionais correlacionados à *Teoria dos Dois Fatores*, à *Teoria da Equidade* e à *Teoria da Fixação de Objetivos*;
- Identificar o nível motivacional dos TAE's, de acordo com a autoavaliação deles;

1.3 Justificativas

Para, com a finalidade de melhorar o andamento de um processo, é preciso realizar uma pesquisa científica e seguir. A pesquisa científica é o caminho para se produzir conhecimento que possibilite enfrentar questões importantes, solucionar problemas e melhorar o andamento de processos. Para tanto, requer que sejam seguidos processos rigorosos e sistemáticos, tanto na coleta quanto na análise dos dados.

Conforme O'Leary (2019), a pesquisa:

[...] é o processo de coletar dados para responder a uma determinada pergunta, que geralmente se relacionará com uma necessidade de conhecimento que possa facilitar a solução de problemas. Será que isso faz da pesquisa a resposta aos nossos problemas? Infelizmente, não, mas a pesquisa pode ser parte instrumental da resolução de problemas. Ela pode ser uma ferramenta-chave na tomada de decisão fundamentada (O'LEARY, 2019, p. 18).

Assim, embora às vezes a pesquisa não alcance a solução completa para um problema, ela pode, ao menos, ser capaz de ajudar a avançar nesse sentido, fundamentando decisões que minimizem desfechos indesejados de processos. Em todo caso, seja para enfrentar um problema ambiental, tecnológico, demográfico, social, ou um dos vários problemas que existem nas organizações públicas ou privadas, a pesquisa científica fornece grande contribuição.

Por isso, muitos cientistas sociais se debruçam na tarefa de produzir conhecimento relevante, com o propósito de melhorar a eficiência e a eficácia das organizações. Há diversos caminhos para isso, como a busca de soluções para problemas financeiros, o emprego de recursos materiais ou tecnológicos e a consideração dos aspectos psicológicos, motivacionais e sociais que envolvem o componente humano nas organizações e que afetam significativamente o desempenho organizacional. Este estudo se enquadra nessa última categoria, preocupando-se, especificamente, em identificar problemas organizacionais relacionados à motivação no trabalho.

Sob o ponto de vista acadêmico, este estudo se justifica em razão de servir como base para futuras pesquisas sobre a temática da motivação laboral, principalmente por meio de discussões que permitam a ampliação do campo de análise dos vários construtos que envolvem o tema e a aplicação das consagradas teorias motivacionais em organizações públicas - ambas com a finalidade de melhorar o cenário das instituições governamentais. Porém, esse estudo igualmente se justifica por razões não acadêmicas, apresentadas a seguir.

Nas últimas duas décadas, o Governo Federal vêm ampliando e aprofundando a utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) no setor público em busca de

resultados mais efetivos e eficientes na transparência e na prestação de serviços públicos ao cliente-cidadão (BRASIL, 2020). Um exemplo é a recente Lei Federal Nº 14.129, de 29 de março de 2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para aumento da eficiência pública através de serviços públicos digitais.

Embora seja fundamental o governo se digitalizar para oferecer serviços públicos mais eficientes ao cliente-cidadão, as organizações públicas precisam contar não apenas com inovações tecnológicas para alcançar excelência em seus resultados. Afinal, a qualidade na prestação dos serviços públicos também depende dos esforços de servidores públicos capacitados, motivados e dispostos a trabalhar em equipe para atender às necessidades do cliente-cidadão. Quanto a isso, é importante frisar que é alta a importância da motivação e da capacitação dos colaboradores para o sucesso organizacional. Por exemplo, uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, com 5000 empresas, revelou que a produtividade no trabalho se alcança mediante desenvolvimento tecnológico (20%) e do desempenho do trabalhador (80%), sendo este último dependente de sua capacidade (30%) e de sua motivação (70%) (Marras, 2016).

Assim, apesar dos importantes avanços trazidos pelo desenvolvimento das TICs, o componente humano capacitado e motivado continua sendo vital para o sucesso organizacional. Nessa mesma linha de pensamento, Chiavenato (2014) argumenta que:

O desempenho organizacional depende da junção adequada de vários fatores críticos: estratégia, tecnologia, desenho e cultura organizacional e talento humano. Principalmente talento humano. Sem as pessoas, as organizações nada conseguem fazer. Elas são o dínamo que impulsiona as organizações. [...] O desempenho individual - que é a base de sustentação que conduz ao desempenho organizacional - depende fortemente de pessoas motivadas, entusiasmadas e dinâmicas (CHIAVENATO, 2014, p. 128, grifos nossos).

Considerando que, sem as pessoas, as organizações nada conseguem fazer, pode-se concluir que o componente humano, ou melhor, o talento humano, continua e continuará sendo determinante na qualidade dos serviços prestados pelas organizações - sejam elas públicas ou privadas. Afinal, as pessoas são a verdadeira fonte do sucesso organizacional, muito além de todos os recursos organizacionais. Por isso, todos os esforços devem ser feitos para estimular e manter a motivação nos colaboradores, seja valorizando o crescimento profissional, seja investindo no desenvolvimento de suas potencialidades, seja oferecendo e mantendo condições organizacionais mais favoráveis no ambiente de trabalho.

No contexto das instituições federais de ensino superior, é preciso considerar que a qualidade na prestação dos serviços públicos educacionais também depende dos esforços de servidores técnicos administrativos capacitados e motivados, capazes de adequadamente dar

apoio técnico aos docentes e à gestão universitária, tanto nos departamentos acadêmicos quanto nos administrativos, nas áreas de compras, finanças, contabilidade, transportes, recursos humanos, segurança, tecnologia da informação, obras, manutenção predial, auditoria, controladoria, ouvidoria, entre outras.

Nesse sentido, ao considerar a relevância dos servidores TAE's para o sucesso das instituições federais de ensino superior, essa pesquisa também se justifica por apresentar resultados importantes sobre fatores motivacionais relacionados ao contexto de trabalho deles, isto é, dados e resultados que podem facilitar o direcionamento das ações estratégicas da área de gestão de pessoas, destinadas ao estímulo e manutenção da motivação no trabalho dos TAE's.

Nessa lógica, segundo Chiavenato (2014), para atingir os fins organizacionais, a área de gestão de pessoas deve contribuir para a eficácia organizacional através de oito maneiras:

- 1) Ajudando a organização a atingir seus objetivos e a realizar sua missão;
- 2) Proporcionando competitividade à organização;
- 3) Proporcionando à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- 4) Aumentando a autorrealização e a satisfação dos colaboradores no trabalho;
- 5) Desenvolvendo e elevando a qualidade de vida no trabalho (QVT);
- 6) Administrando e impulsionando a mudança;
- 7) Mantendo políticas éticas e comportamento socialmente responsável;
- 8) Construindo a melhor equipe e a melhor empresa.

Dentre essas oito maneiras, as de número 3, 4 e 5 estão diretamente relacionadas ao objetivo principal deste trabalho. A identificação dos fatores motivacionais, e sua caracterização como mais importantes e mais ausentes, é determinante para o sucesso de qualquer organização, pois isso pode direcionar a proposição de ações de melhoria para área de gestão de pessoas, sempre considerando o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e individuais.

Não se pode deixar de mencionar que o Planejamento Estratégico Institucional da UFPE, para 2013-2027, destaca a importância de políticas e práticas de gestão de pessoas que promovam a motivação no trabalho dos TAE's, a fim de impulsionar o desenvolvimento institucional. O plano institucional traz importantes "Visões de Futuro", que servem de referência para a elaboração e execução de ações direcionadas à motivação dos servidores, como as seguintes (UFPE, 2013):

- a valorização da meritocracia e da isonomia de oportunidades para ocupar cargos de gestão;
- a profissionalização do servidor por meio de oportunidades para o desenvolvimento de suas competências;
- a formação altamente qualificada do quadro de servidores;
- a aferição da contribuição dos servidores por meio de indicadores de desempenho e avaliação de desempenho;
- o fortalecimento das ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT);
- a promoção da criatividade e da inovação em um bom clima organizacional.

Dessa forma, evidencia-se que no Planejamento Estratégico Institucional da UFPE a motivação dos servidores figura como matéria fundamental para o alcance da missão organizacional, o que justifica totalmente o propósito deste estudo.

Por fim, ao apresentar sua contribuição para concretizar o panorama recém descrito, a presente pesquisa se justifica pelo seu significativo potencial de aplicação prática. Em palavras de Emanuela Ribeiro, docente do Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal de Pernambuco, *ainda mais do que em projetos demasiadamente grandiosos e teóricos, pode haver autêntico valor em projetos que atendam às necessidades reais e concretas.*

2 A MOTIVAÇÃO E AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.1 A motivação

O que é a motivação? No dia a dia, uma conceituação muito comum de ser ouvida é que a motivação significa "motivo para ação". Embora esse conceito tenha sentido de uma forma geral, ele surge a partir de uma ideia equivocada, isto é, da ideia de que a origem da palavra motivação decorre da junção das palavras motivo e ação, como se diz usualmente: "*motivo + ação = motivação*". Na verdade, a origem etimológica da palavra motivação é derivada do *latim movere*, mover: aquilo que move ou impulsiona as pessoas.

Já, segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, a motivação é "o conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo" (FERREIRA, 2009).

Como pode ser visto, o conceito lexicográfico de motivação aprofunda bastante a ideia popular de "motivo para ação", destacando motivos psicológicos que se inter-relacionam para determinar uma ação. É dentro dessa perspectiva científica que vários autores desenvolvem o constructo da motivação, abordando os fatores individuais ou ambientais que impulsionam as pessoas.

No entanto, evidencia-se que não existe um consenso sobre a definição de motivação, pois cada autor tem seu ponto de vista sobre ela. Isso porque as pesquisas que tentam explicar o constructo da motivação enfatizam aspectos diferentes, gerando teorias distintas na forma de interpretação do fenômeno motivacional, as quais são agrupadas em duas categorias principais:

- as teorias motivacionais de conteúdo, que procuram explicar as razões ou causas que motivam o comportamento das pessoas;
- as teorias motivacionais de processo, que se concentram em explicar como ocorre o processo motivacional.

Mais à frente, essas teorias são apresentadas de forma detalhada, ressaltando os principais pontos que as sustentam cada uma. Por ora, será buscado o conceito e as características da motivação, analisando autores que não desenvolveram teorias motivacionais, mas que revisaram esse construto.

Para Maximiano (2000), motivação é o "processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano". Na mesma linha, Chiavenato (2014) afirma que a motivação é "uma necessidade que ativa um comportamento ou com um impulso orientado para um objetivo ou incentivo".

Também alinhado às ideias de necessidades ou motivos que levam à ação, e considerando as reações fisiológicas do organismo humano, Soto (2005) define motivação como:

A pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina 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).

Já Robbins (2005) introduz a ideia de três elementos-chave em sua proposta, ao definir motivação, como "o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta". No seu entendimento, intensidade é a medida do esforço que a pessoa realiza; direção se refere à condução da intensidade em benefício da organização; e persistência é a medida do tempo que a pessoa mantém seus esforços.

Robbins (2005) manifesta, mais, sua discordância relativamente a muitas pessoas que entendem (segundo ele, erroneamente) que a motivação seria um traço pessoal, isto é, algo que alguns têm, outros não. Para o autor, na verdade, *todas as pessoas têm motivação, mas a manifestam de maneiras distintas*, pois sua ocorrência depende da relação da pessoa com a situação que a envolve. Por exemplo, considerando a motivação para leitura, o autor ilustra que "um mesmo aluno que acha muito difícil ler um livro técnico por mais de 20 minutos é capaz de devorar uma edição de Harry Potter em uma tarde".

Infelizmente, dentro das organizações, ainda existem gestores que acreditam que a motivação é uma característica da personalidade de um indivíduo, ou seja, para eles, alguns funcionários têm motivação e outros não. Ao admitir como irreversível que funcionários desmotivados são sempre assim, acabam por concentrar-se na aplicação de instrumentos gerenciais de controle, de recompensa e de punição, como formas de manter ou aumentar a produtividade na organização.

A verdade é que o forte controle gerencial, associado ao uso intenso de recompensas e punições, apenas condiciona o comportamento dos funcionários, não provocando, neles, uma motivação natural, autêntica e espontânea, já que os funcionários fazem o trabalho motivados por pressão e não por satisfação. É nesse cenário que Bergamini (1997, p. 60) propõe a *motivação intrínseca (autêntica)* e a *motivação extrínseca (condicionada)*. Em linhas gerais, na motivação intrínseca existe satisfação pessoal na realização do próprio trabalho em si, enquanto na motivação extrínseca o impulso motivacional está em receber uma recompensa que resulta de um trabalho.

A motivação intrínseca tem origem em fatores internos ao indivíduo. Neste tipo de motivação, não há necessidade de existir recompensas, visto que a tarefa em si própria representa um interesse para o indivíduo. Daí se afirmar que existe maior comprometimento com a organização. Está relacionada com a felicidade e com a realização pessoal. A motivação extrínseca, ao contrário da intrínseca, pressupõe que o comportamento humano pode ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. Para essas características, a motivação é sinônimo de condicionamento (BERGAMINI, 1997, p. 60, grifos nossos).

Sendo assim, visando alcançar um objetivo da organização, a motivação de um funcionário pode ter origem interna (intrínseca), quando ele sente prazer, entusiasmo e interesse autêntico e natural pela atividade que realiza, ou pode ter origem externa (extrínseca), quando fatores ambientais influenciam fortemente sua motivação, como recompensas financeiras e benefícios, controle gerencial ou até a possibilidade de punições se não cumprir suas obrigações. Essa comparação ajuda a compreender que a motivação intrínseca é o fenômeno mais representativo de todo potencial humano, pois é através dela que espontaneamente um indivíduo busca encarar e superar desafios, aprender e desenvolver capacidades, bem como aplicar todo seu potencial para alcançar um objetivo.

Deci e Ryan exploraram o conceito de motivação intrínseca no livro *Self-Determination and Intrinsic Motivation in Human Behavior*. Nesse livro, eles se contrapuseram às afirmações de Skinner¹ sobre o comportamento condicionado pelo ambiente, argumentando que os comportamentos intrinsecamente motivados seriam independentes de consequências, pois a realização da atividade seria a própria recompensa. Neste estudo, também sugeriram o conceito de necessidades psicológicas básicas, apontadas por eles como determinantes do comportamento intrinsecamente motivado (DECI; RYAN, 2000, apud BORUCHOVITCH; GUIMARÃES, 2004).

Deci e colaboradores desenvolveram a Teoria da Autodeterminação, a qual postula que para uma saúde psicológica, um ótimo desenvolvimento e uma sensação de bem-estar pelo indivíduo, o que promove a motivação intrínseca, é necessário que a pessoa sinta satisfeitas três necessidades:

¹ O psicólogo norte-americano B. F. Skinner desenvolveu a teoria do reforço, que é uma teoria de condicionamento do comportamento. Ela se baseia nas premissas básicas da *lei de efeito* de Thorndike. A *lei de efeito* afirma que "uma pessoa tende a repetir um comportamento que seja acompanhado de consequências favoráveis (reforço) e tende a não repetir um comportamento que seja acompanhado de consequências desfavoráveis" (NEWSTROM, 2008, p. 107). Veja-se a seção 2.4.3 desta pesquisa para mais informações.

- Autonomia² (ou autodeterminação): as pessoas precisam se sentir no controle de seus próprios comportamentos e objetivos. Essa sensação de ser capaz de empreender ações de que resultem mudanças reais influi majoritariamente no sentido de fazer as pessoas se sentirem autônomas;
- Competência: as pessoas desejam se sentir capaz de dominar uma tarefa e de adquirir habilidades diferentes. Quando as pessoas sentem que possuem as habilidades necessárias para o sucesso, mais provavelmente empreenderão ações que as ajudarão a alcançar seus objetivos;
- Relacionamento interpessoal: as pessoas precisam ter uma sensação de pertinência, de vinculação, a outras pessoas.

A necessidade de relacionamento interpessoal serve mais como um suporte às outras duas, pois a maioria das atividades intrinsecamente motivadas é realizada de forma isolada. Porém, para Deci e colaboradores, as três necessidades psicológicas básicas são integradas e interdependentes, então a satisfação de cada uma reforça as demais (DECI; RYAN, 1985; RYAN, CONNELL; DECI, 1985, apud BORUCHOVITCH; GUIMARÃES, 2004).

Esses pressupostos da teoria sinalizam aos gestores e às organizações o que é preciso focar para gerar motivação com base na satisfação dessas necessidades psicológicas básicas dos funcionários: (i) promoção da autonomia, valorizando seus conhecimentos, sugestões e contribuições; (ii) estímulo ao desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, para que eles se sintam mais capazes de superar desafios e obstáculos; e (iii) fortalecimento da interação social saudável, que favorece a cooperação entre pessoas, o aprendizado mútuo e o próprio desempenho das tarefas. É fundamental o papel dos gestores para promover um contexto laboral segundo essas diretrizes, logrando atingir um equilíbrio otimizado quanto ao alcance de objetivos pessoais e organizacionais.

Bergamini (1997) alerta: se uma organização deseja um comprometimento duradouro e espontâneo dos funcionários, ela precisa dar mais atenção à motivação intrínseca deles - a motivação autêntica e não condicionada. No entanto, é desafiante promover tal motivação. O fenômeno motivacional é estocástico, isto é, o que motiva uma pessoa não motiva outra e o que motiva alguém hoje poderá não mais motivá-la amanhã. Dessa forma, se já é difícil para

² Nessa mesma linha de pensamento, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg sustenta que as tarefas e as atividades de um cargo devem permitir aos funcionários o uso pleno de suas habilidades e competências, a autonomia e a possibilidade de definir metas e objetivos no próprio trabalho. Dessa forma, pode-se gerar nos funcionários sentimentos duradouros de satisfação de autorrealização, melhorando a motivação (CHIAVENATO, 2014). Para mais informações, consulte a seção 2.4.1.3 desta pesquisa.

as organizações compreender e atender, continuamente, as diferentes *necessidades materiais* dos funcionários (como salários e condições físicas de trabalho adequadas), o desafio se torna bem maior para compreender e atender as suas distintas *necessidades psicológicas* cuja natureza tende a ser mais abstrata. No entanto, esse é um desafio a ser encarado, pois não há outro caminho para conseguir entusiasmo e comprometimento dos funcionários no longo prazo.

O importante é saber que a motivação intrínseca pode ser atendida mediante atendimento das necessidades e expectativas dos funcionários. É nesse sentido que Bergamini (1990)³ continua muito atual, quando assevera que, a partir do momento em que cada funcionário define sua necessidade pessoal, cabe a organização tentar oferecer condições de trabalho que respondam adequadamente a essa expectativa. A autora cita, por exemplo, o caso dos funcionários que se submetem a rotinas de trabalho repetitivas - rotinas monótonas, que ao longo do tempo se tornam entediadas e desprazerosas. Esses funcionários desejam atividades diferentes, mais complexas e mais alinhadas às suas tendências motivacionais básicas. É preciso, então, que a organização ofereça condições de trabalho que atendam a essa expectativa.

Se alguém busca oportunidades de utilizar seu potencial em atividades de maior complexidade, o único meio para que essa pessoa permaneça motivada será o de promover uma estratégia que permita a ela livrar-se de tarefas repetitivas. Caso não se consiga fazê-la sair da monotonia da qual se queixa, o melhor é não tentar falsas soluções. Caso contrário, já se estaria iniciando um processo reconhecido como o caminho seguro para a desmotivação. Na maior parte dos casos, no entanto, como o trabalho precisa ser feito e os objetivos atingidos, muitos supervisores adotam a solução de colocar a caminho um procedimento típico de movimento [de condicionamento humano], servindo-se de prêmios por produção ou ameaçando o subordinado com sanções, a fim de que tarefas rotineiras e aborrecidas sejam feitas. [...] É dessa maneira que se nega às pessoas a possibilidade de colocarem em ação suas habilidades, capacidades e expectativas pessoais, que são indubitavelmente os aspectos mais relevantes dentro do processo motivacional (BERGAMINI, 1990, p. 30, grifos nossos).

Como pode ser visto, a motivação intrínseca - autêntica e espontânea - tem um papel motivacional mais relevante do que a extrínseca. E, nas organizações públicas, promover a primeira parece ser ainda mais necessário para se alcançar o comprometimento dos servidores no trabalho. Isso porque, nesse setor, há múltiplos entraves e limitações, de natureza burocrática e cultural, que dificultam a eficácia da motivação extrínseca. Por exemplo, o

³ Na mesma linha de pensamento de Bergamini (1990), Newstrom (2008) e Lacombe (2012) argumentam que é preciso descobrir e entender as necessidades e desejos dos funcionários, pois é a partir desse entendimento que se encontra um importante ponto de partida para estimular a motivação neles.

sistema de remuneração dos servidores é “engessado” e não contempla recompensas financeiras variáveis de acordo com o desempenho e as metas alcançadas.

Moreira (2019) sustenta essa posição argumentando que:

Ainda continua sendo valorizada a cultura dos papéis e dos cargos em detrimento dos resultados. O sistema de recompensas não distingue os melhores desempenhos e, em muitos casos, valoriza a todos independente das entregas, somente considerando o tempo de serviço. [...] A cultura do desligamento por falta de desempenho, apesar da previsão legal, estabelecida pela Emenda Constitucional n. 19/98, ainda não é uma prática no setor público (MOREIRA, 2019, p. 578).

Nesse contexto, a motivação intrínseca é o que deve ser aproveitado pelos gestores públicos para estimular seus colaboradores, sempre destacando o impacto positivo e direto que o trabalho deles tem na vida de muitos cidadãos que dependem do serviço público. Em geral, os servidores sentem muito prazer em realizar atividades que são úteis à sociedade e ao bem comum, aspecto que será discutido no capítulo 3 deste estudo.

2.2 Ciclo Motivacional

Apesar das diferenças entre as pessoas, com suas características genéticas, experiências de vida únicas e necessidades distintas, as pesquisas demonstram que existe um processo motivacional semelhante entre os indivíduos. Por isso, independentemente das necessidades específicas de cada pessoa, a motivação pode ser entendida como um estado de tensão que, de alguma maneira, leva uma pessoa a tomar um comportamento que objetiva a satisfação de uma necessidade.

Essa conceituação nos remete à ideia de ciclo motivacional, como apresentado por Chiavenato (2014), na **Figura 1**.

Figura 1 - Modelo Simplificado do Ciclo Motivacional



Fonte: Chiavenato (2014, p. 130)

Com base nesse modelo de cinco etapas, veja-se um exemplo hipotético: 1) Considere que um indivíduo esteja em estado de equilíbrio; 2) Ao surgir uma necessidade fisiológica ou psicológica, o equilíbrio é quebrado; 3) Essa necessidade gera nele um estado de tensão; 4) O estado de tensão provoca no indivíduo um comportamento direcionado para satisfazer sua necessidade; 5) Caso a necessidade seja satisfeita, o indivíduo retorna ao estado de equilíbrio inicial, encerrando o ciclo motivacional.

No entanto, caso a necessidade não seja satisfeita, pode-se provocar a frustração ou compensação.

A frustração impede que a tensão seja liberada (mantendo o desequilíbrio) e pode "produzir efeitos psicológicos (agressividade, descontentamento, apatia, indiferença, alienação) ou fisiológicos (tensão nervosa, insônia, problemas cardíacos ou digestivos). A compensação ocorre quando o indivíduo busca formas alternativas para satisfazer uma necessidade (por meio de outra necessidade complementar ou substituta), reduzindo ou evitando a frustração (MOREIRA, 2019, p. 583).

Como pode ser visto, uma necessidade pode ser satisfeita, frustrada ou compensada, isto é, substituída por outra. Além disso, uma necessidade satisfeita não é mais provocadora de comportamento direcionado, visto que não desencadeia mais desequilíbrio ou tensão no indivíduo.

Para tanto, os gestores devem criar condições organizacionais favoráveis à satisfação das necessidades de seus colaboradores, eliminando barreiras ou obstáculos que os impeçam de alcançar o estado de equilíbrio novamente. Caso não seja possível eliminar os obstáculos, os gestores devem ao menos buscar alternativas compensatórias, para não deixar os colaboradores frustrados ou desmotivados.

2.3 As concepções de ser humano e impactos no entendimento da motivação no trabalho

A partir da década de 1940, pesquisas sobre a motivação humana começaram a ser desenvolvidas por estudiosos das ciências sociais - em sua maioria psicólogos norte-americanos. Entre eles, os principais são Abraham Maslow, David McClelland, Clayton Alderfer, Frederick Herzberg, Edwin Locke, John Stacy Adams, Victor Vroom, B. F. Skinner, cujas teorias motivacionais são abordadas na seção seguinte.

Esses teóricos e suas contribuições criaram um corpo de teorias motivacionais que disciplinaram a forma de enxergar o fenômeno motivacional e que, de tão relevantes, seguem sendo estudadas e aplicadas nas organizações modernas. Os modelos propostos, cada um deles oferecendo uma relativa aproximação para um melhor entendimento do fenômeno da motivação, são esforços de articulação conceitual e empírica coerentes, produzidos com a

finalidade de permitir a análise e compreensão de fenômenos comportamentais nos diferentes ambientes organizacionais, incluindo aqueles próprios do setor público.

Mas antes do surgimento dessas teorias mais sistematizadas, a história da administração revela fatos interessantes sobre o entendimento da motivação e da natureza humana dentro das organizações, que vale a pena lembrar nesta seção, pois facilitam a compreensão do estado da arte da temática e explicam a escolha da abordagem multiteórica da presente pesquisa.

Nos primórdios dos estudos sobre a administração das organizações, a motivação das pessoas no trabalho era vista de uma forma muito simples e limitada. Por exemplo, os engenheiros da administração científica, no início do século XX, entendiam o homem como um ser motivado exclusivamente por recompensas financeiras. Por isso, nesse período prevalecia a visão do *homo economicus* (homem econômico), visão que sustentava que o adequado incentivo monetário era a única fonte de motivação para o trabalhador (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, P. 25).

Já nos anos 1930, o sociólogo Elton Mayo e colaboradores desenvolveram a teoria das relações humanas que preconizou, entre outras coisas, que para manter os empregados motivados era preciso muito mais do que remuneração adequada, era necessário um ambiente de trabalho agradável e humano (LACOMBE, 2012). Com isso, a visão utilitarista do *homo economicus* foi substituída pela do *homo socialis* (homem social), isto é, um homem motivado principalmente por necessidades sociais, de reconhecimento, de afeto, de aprovação social e de prestígio (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

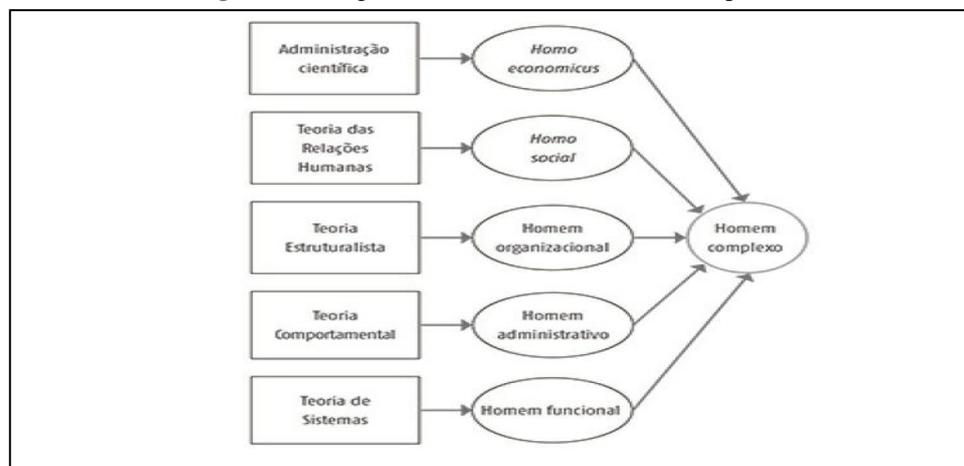
Segundo Zanelli e Bastos (2004, p. 468) “as investigações de Elton Mayo na Western Electric Company marcaram as décadas de 20 e 30 e revelaram a importância de considerar fatores sociais ligados às situações de trabalho”. Assim, ao propor que apenas a remuneração não era suficiente para manter os empregados motivados, a teoria das relações humanas seguiu muito conceituada até a década de 1940. No entanto, a partir dessa década, as concepções posteriores do ser humano foram sofrendo modificações importantes, avançando sintonizadas com o desenvolvimento de novas teorias organizacionais e avanços socioeconômicos.

No início dos anos 50 surgiu a terceira concepção do ser humano - homem organizacional - que buscou integrar as duas concepções anteriores, pois compreendia que as motivações humanas resultavam tanto de suas necessidades econômicas quanto sociais. Após isso, a quarta concepção - homem administrativo - sustentou que os indivíduos são motivados

pela busca da maneira mais satisfatória de se fazer um trabalho e não necessariamente pela melhor maneira (*the best way*), dada a impossibilidade do tomador de decisão encontrar e analisar todas as alternativas possíveis. Já, a quinta concepção - homem funcional - considerou que os indivíduos são motivados a desempenhar papéis dentro das organizações, pois as organizações são sistemas de papéis (atividades e tarefas) desempenhados pelas pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Por fim, a sexta concepção, homem complexo, ilustrada na **Figura 2**, surgiu nos anos 70 e baseou-se na Teoria da Contingência. Para essa teoria, as concepções anteriores de homem relatam somente uma parte da história, não considerando toda a complexidade do homem e os vários fatores individuais e ambientais que influenciam a sua motivação para alcançar os objetivos organizacionais. Assim, de acordo a Teoria Contingencial, o homem é um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades. Por isso, a maneira pela qual um indivíduo é motivado depende tanto da história de seu desenvolvimento pessoal como da natureza do contexto ambiental em que se encontra (CHIAVENATO, 2014).

Figura 2 - Origens do Conceito de Homem Complexo



Fonte: Chiavenato (2014, p. 526)

Em virtude da concepção de homem complexo propor que a motivação humana é resultante de uma série de fatores ambientais e individuais que se inter-relacionam para impulsionar o comportamento humano dentro das organizações, essa pesquisa utilizou uma abordagem multiteórica, isto é, baseada em três importantes teorias motivacionais que, por se complementarem, juntas englobam vários fatores ambientais e individuais que têm grande potencial de provocar a motivação laboral, visto que proporcionam um sólido arcabouço teórico destinado ao entendimento das principais necessidades e desejos dos servidores. Assim, esta pesquisa está embasada nas consagradas teorias motivacionais de Herzberg, de Locke e de Adams, explicadas em detalhes na seção 2.4 Teorias Motivacionais.

Ao considerar que as teorias englobam fatores motivacionais com grande potencial de provocar a motivação laboral, evidencia-se, com essa possibilidade, que o fenômeno motivacional está sendo abordado sob uma ótica de causa e efeito do tipo probabilístico, pois considera-se que melhorias nos fatores motivacionais têm grandes chances de gerar motivação, mas não necessariamente gerá-la. No fenômeno da motivação, a relação de causa e efeito é do tipo estocástico, ou seja, não é determinístico. Trzesniak (1998) explica que na relação estocástica a vinculação entre causa e efeito é indireta, isto é, a presença (ou variação) da causa não garante o efeito, mas apenas a probabilidade de surgir o efeito (ou de ele ser modificado).

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).

Sendo assim, embora o fenômeno motivacional no trabalho seja do tipo estocástico, as chances de provocar a motivação laboral são maiores quando se busca entender os fatores motivacionais mais importantes e menos existentes no trabalho dos funcionários, para se identificar suas principais necessidades e sobre elas direcionar ações de melhorias.

2.4 Teorias Motivacionais

Diante da variedade de teorias motivacionais existentes, diversas classificações foram feitas para dividi-las em grupos. No entanto, duas classificações são mais comuns: a classificação em teorias antigas e teorias contemporâneas, utilizada por Robbins (2005), e a classificação em teorias de conteúdo, teorias de processo e teorias de reforço, utilizada por Chiavenato (2014). Esse estudo adotou a última classificação, que além de ser mais tradicional, acredita-se facilitar a compreensão do assunto.

Em linhas gerais, o primeiro grupo - teorias de conteúdo - busca identificar as necessidades específicas que podem provocar nos indivíduos a motivação de satisfazê-las; o segundo grupo - teorias de processo - busca analisar e descrever o processo motivacional; já o terceiro grupo - teorias de reforço - busca explicar como o reforço condiciona o comportamento humano. O **Quadro 1** a seguir apresenta a classificação das teorias.

Quadro 1 - Grupos versus Teorias Motivacionais

Grupos	Teorias Motivacionais
Teorias de Conteúdo	Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow)
	Teoria ERC (Alderfer)
	Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)
	Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland)
Teorias de Processo	Teoria da Equidade (Adams)
	Teoria da Fixação de Objetivos (Locke)
	Teoria da Expectância (Vroom)
Teoria de reforço	Teoria do Reforço (Skinner)

Fonte: Elaboração própria (2022)

Sendo assim, no tópico a seguir são apresentadas as teorias de conteúdo, depois as teorias processo e, por fim, a teoria do reforço.

2.4.1 Teorias de Conteúdo

No primeiro grupo de teorias motivacionais estão as teorias de conteúdo. São assim chamadas, pois "tratam do conteúdo daquilo que, efetivamente, motiva as pessoas" (FERREIRA, 2013). As teorias de conteúdo enfatizam as necessidades específicas que estão dentro do próprio indivíduo, isto é, as necessidades fisiológicas, psicológicas ou sociais que causam a motivação das pessoas, impulsionando-as a terem comportamentos visando satisfazer essas necessidades.

2.4.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

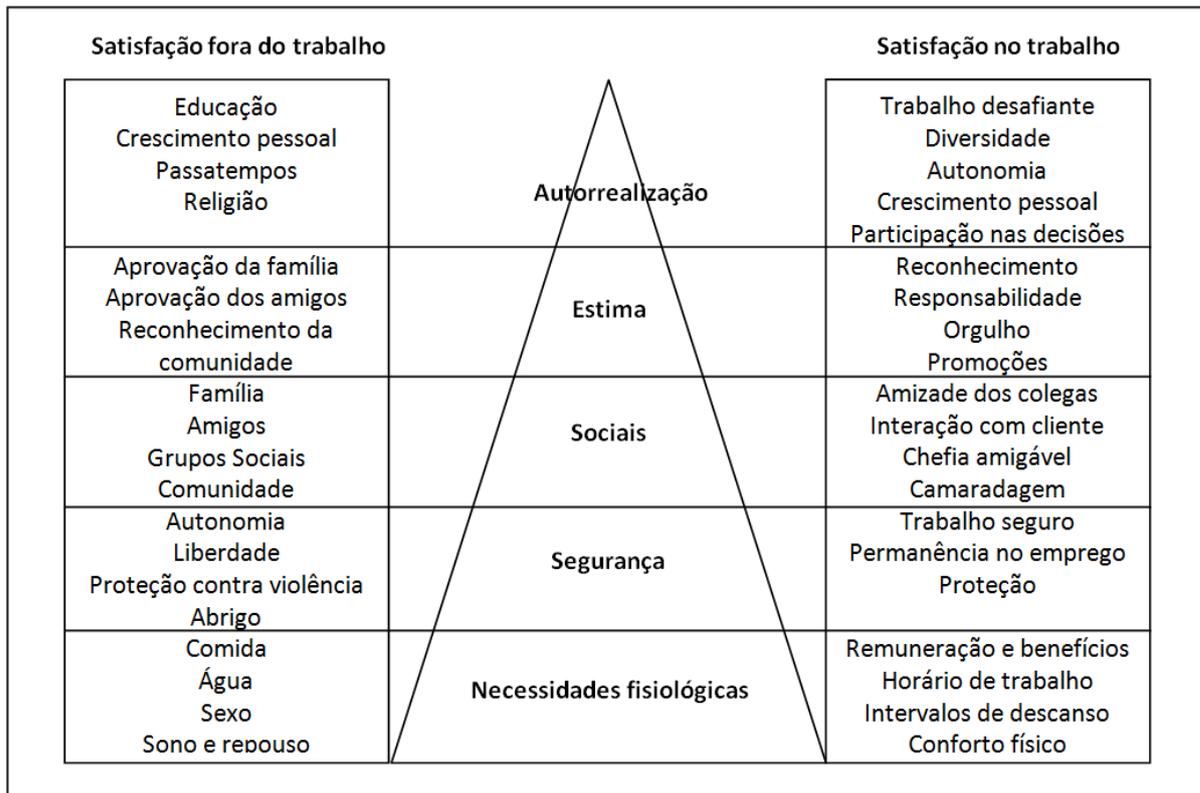
De todas as teorias motivacionais, provavelmente a mais conhecida é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow. Dada sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão, normalmente essa teoria é a primeira a ser abordada pela literatura. Além disso, como será apresentado, os trabalhos de Maslow se tornaram base para outras teorias sobre motivação.

No anos 1940, o psicólogo norte-americano Abraham Maslow desenvolveu sua teoria considerando que as necessidades humanas estão organizadas em uma escala hierárquica. Ele dividiu essas necessidades em cinco categorias: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Como são necessidades hierarquizadas, Ferreira (2013) explica que elas estão organizadas em uma escala de importância e de influência do comportamento humano, de modo que as necessidades de nível mais baixo precisam estar satisfeitas para que as necessidades de nível superior possam despertar interesse.

Para Maslow, na maioria dos indivíduos existe uma forte tendência no sentido de buscar primeiramente satisfazer as necessidades básicas ou primárias, para depois buscar

satisfazer as necessidades superiores ou secundárias (LACOMBE, 2012). Em razão desse escalonamento da importância das necessidades, a teoria é comumente resumida e visualizada como uma pirâmide, que ficou conhecida como Pirâmide da Necessidades Humanas de Maslow ou, somente, Pirâmide de Maslow, conforme **Figura 3**.

Figura 3 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas implicações



Fonte: Chiavenato (2014, p. 134)

À medida que cada uma dessas necessidades é atendida, a seguinte vai se tornando dominante. Dessa forma, o indivíduo vai subindo para o topo da hierarquia, apresentada em forma de pirâmide (ROBBINS, 2005). Nesta figura da Pirâmide de Maslow, além de se enfatizar a hierarquia das necessidades, destaca-se que cada tipo de necessidade tem seus correspondentes dentro e fora do ambiente de trabalho. Por exemplo, na base da pirâmide, as necessidades fisiológicas de sono e repouso correspondem a intervalos para descanso e horário de trabalho adequado.

Através de sua teoria, Maslow propõe que quando uma necessidade está satisfeita, ela não motiva mais o comportamento humano. Por isso, para motivar uma pessoa, é necessário identificar em que nível da hierarquia ela está. A partir daí, deve-se focar em satisfazer as necessidades da pessoa nesse nível ou em nível superior. A partir dessa abordagem de Maslow, os gestores encontram uma forma simples e útil para identificar qual nível de necessidade despertaria a motivação nos funcionários.

Enfim, embora a teoria de Maslow não tenha comprovação empírica, ela não deixa de ser útil. A teoria é uma tentativa de categorizar adequadamente as necessidades humanas, ao mesmo tempo em que tenta explicar como elas influenciam o comportamento humano.

2.4.1.2 Teoria ERC

A Teoria ERC foi desenvolvida por Clayton Alderfer, outro psicólogo norte-americano, que fez um trabalho de revisão da Teoria das Hierarquia das Necessidades de Maslow. Basicamente, Alderfer reorganizou as cinco necessidades humanas de Maslow dentro de três necessidades essenciais e reformulou as ideias de Maslow sobre como ocorre o processo de satisfação dessas necessidades. Assim, Alderfer classificou as necessidades humanas em três grupos de necessidades essenciais, que são as necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento, cujas primeiras letras dão nome à sua teoria (ROBBINS, 2005).

Como explica Chiavenato (2014), as necessidades de existência englobam as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, como necessidades de bem-estar físico, preservação e sobrevivência. Já as necessidades de relacionamento incorporam as necessidades sociais e de estima externa. Por fim, as necessidades de crescimento se referem ao desenvolvimento do potencial humano, incluindo a estima interna e a autorealização de Maslow. Essa teoria está resumida no **Quadro 2**.

Quadro 2 - Comparativo da Teoria de Maslow com a Teoria ERC

Teoria da Hierarquia das Necessidades - Maslow	Teoria ERC - Alderfer
Necessidades Fisiológicas e de Segurança	Existência
Necessidades Sociais e de Estima	Relacionamento
Necessidades de Estima e de Autorrealização	Crescimento

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Além de substituir cinco por três necessidades, a Teoria ERC apresenta outras diferenças em relação à teoria de Maslow. Segundo Robbins (2005), isso se deve ao fato da Teoria ERC não seguir uma rígida progressão nas necessidades, como proposto por Maslow. Por essa razão, tem-se que: i) um nível elevado de necessidade não exige a satisfação de necessidades básicas; ii) mais de uma necessidade pode estar ativa simultaneamente, sendo possível alguém ter uma necessidade fisiológica e ao mesmo tempo uma necessidade de estima; iii) por fim, se uma necessidade de nível superior for frustrada, aumenta-se o desejo de satisfazer uma necessidade inferior (princípio da regressão das necessidades).

2.4.1.3 Teoria dos Dois Fatores (Teoria Bifatorial ou Teoria da Higiene-motivação)

Uma nova abordagem sobre a motivação foi apresentada por outro psicólogo norte-americano, Frederick Herzberg. Diferentemente de Maslow e Alderfer que focaram atenções sobre as necessidades humanas, Herzberg fez uma análise exclusivamente sobre fatores motivacionais dentro do ambiente de trabalho. Para Herzberg, a motivação das pessoas no trabalho depende de dois fatores profundamente relacionados entre si: os fatores higiênicos (extrínsecos) e os fatores motivacionais (intrínsecos).

Os fatores higiênicos são relacionados ao ambiente ou contexto do trabalho, como políticas e práticas da organização, salários e benefícios, condições físicas do trabalho, estilo de liderança, status, relacionamento com colegas e chefia, segurança no trabalho, etc. São fatores que comumente as organizações tentam melhorar no intuito de motivar os funcionários. No entanto, para Herzberg, esses fatores são limitados em sua capacidade de influenciar as pessoas, por isso não conseguem verdadeiramente aumentar e manter a satisfação dos funcionários. Por isso, ele os chamou de fatores higiênicos, em razão de suas características de prevenção e profilaxia destinadas a evitar a insatisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Já, os fatores motivacionais se referem ao conteúdo do trabalho, isto é, relacionam-se à natureza das tarefas e atividades de um cargo. Para Herzberg, esses fatores podem gerar sentimentos duradouros de satisfação, de reconhecimento e de autorrealização, mas, para isso, as tarefas e as atividades do cargo devem permitir aos funcionários: o uso pleno de suas habilidades e competências, a autonomia e a responsabilidade total de sua execução, a possibilidade de definição de metas e objetivos no próprio trabalho, bem como a autoavaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2014).

O **Quadro 3** facilita a visualização e comparação entre os dois tipos de fatores.

Quadro 3 - Fatores Higiênicos versus Motivacionais

Fatores higiênicos (extrínsecos ou insatisfacientes)	Fatores motivacionais (intrínsecos ou satisfacientes)
Políticas e administração da companhia	Realização
Supervisão	Reconhecimento
Relações interpessoais	O próprio trabalho
Condições de trabalho	Responsabilidade
Salário	Progresso
Status	Crescimento
Segurança	

Fonte: Herzberg (1977, p. 117)

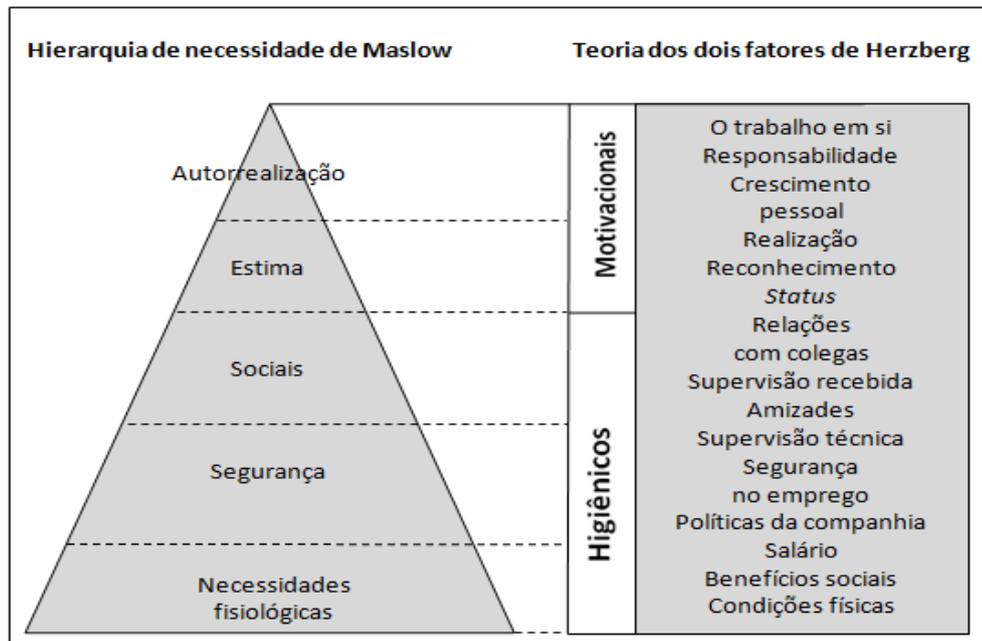
O que se pode concluir a partir da teoria dos dois fatores é que quando os fatores higiênicos são atendidos de forma ótima, eles não provocam satisfação, apenas não geram

insatisfação. Por isso, esses fatores são chamados de insatisfacientes. Diferentemente dos fatores motivacionais que, quando atendidos de forma ótima, eles realmente provocam a satisfação, daí serem chamados de fatores satisfacientes. Dessa forma, Herzberg chegou à conclusão de que o oposto da satisfação não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação. Da mesma forma, o oposto da insatisfação não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação (FERREIRA, 2013).

Na prática, a abordagem de Herzberg sugere que se os fatores higiênicos são atendidos de forma excelente, os funcionários simplesmente não ficarão insatisfeitos. Mas, se o objetivo é realmente motivá-los, é preciso dar ênfase aos fatores motivacionais relacionados ao trabalho em si ou aos resultados imediatos dele, como oportunidade de promoção e de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização de trabalhos significativos e desafiantes (ROBBINS, 2005).

No entanto, é comum os fatores intrinsecamente motivadores serem negligenciados pelas organizações. Por exemplo, como as tarefas e atividades são definidas com o objetivo de atender aos princípios da eficiência e eficácia, muitas delas são padronizadas em rotinas e procedimentos repetitivos que tolhem a liberdade e a autonomia dos funcionários na execução de suas atribuições. Isso pode levar a um esvaziamento dos elementos de desafio e de oportunidade para expressar a criatividade e o uso pleno de habilidades, resultando em não motivação no trabalho.

Embora as abordagens de Maslow e Herzberg sejam distintas, elas apresentam alguns pontos de congruência que enriquecem a análise da motivação para o trabalho. Essa comparação é relevante, pois aponta que apenas as duas necessidades mais elevadas na hierarquia das necessidades de Maslow atuam como fatores substancialmente motivadores no trabalho, segundo Herzberg. Para facilitar a comparação, o modelo proposto por Davis (1977, p.59 apud CHIAVENATO, 2014, p.136) pode ser observado na **Figura 4**.

Figura 4 - Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg

Fonte: Davis (1977, p.59 apud CHIAVENATO, 2014, p.136)

Apesar de existirem críticas sobre o trabalho de Herzberg, a sua teoria proporcionou uma forma inovadora e prática de se classificar e analisar os fatores relacionados à motivação no trabalho. Além disso, diferente de Maslow, a teoria de Herzberg se baseou em resultados de estudos empíricos. Por isso, sua proposta teve grande contribuição para identificar a motivação dos funcionários a partir da análise de fatores relacionados ao contexto do trabalho e ao conteúdo do cargo.

Nesse sentido, para realizar a análise da percepção dos TAE's sobre a motivação em seus ambientes de trabalho, perguntas relacionadas aos fatores higiênicos e motivacionais estão contempladas no instrumento de coleta de dados deste estudo.

2.4.1.4 Teorias das Necessidades Adquiridas

Partindo do pressuposto de que a maioria das pessoas que trabalham em organizações já tem suas necessidades primárias atendidas, o psicólogo norte-americano David McClelland visualizou, para essas pessoas, três motivos ou necessidades que direcionam o comportamento delas: as necessidades de realização, de poder e de afiliação.

De acordo com McClelland, ao longo da vida todas as pessoas aprendem e adquirem essas três necessidades, mas em graus diferentes, pois elas surgem como resultado da experiência de vida de cada um. Conseqüentemente, das três necessidade adquiridas ao longo da vida, uma se torna mais dominante do que as outras.

Na visão de Lacombe (2012), as características das três necessidades adquiridas são as seguintes:

Necessidade de realização: sair-se bem em relação às expectativas, lutar pelo êxito e conseguir realizar alguma coisa difícil. **Necessidade de poder:** necessidade de ascendência sobre os demais e de modificar o seu comportamento, encorajando-os e orientando-os; **Necessidade de afiliação:** desejo de relações amigáveis e de aceitação pelos pares (LACOMBE, 2012, p. 80, grifos nossos).

Assim, em poucas palavras, pode-se compreender que a necessidade de realização é a necessidade de lutar pelo sucesso, alcançando metas desafiadoras. A necessidade de poder é a necessidade de controlar e influenciar pessoas. E a necessidade de afiliação é necessidade de relacionar-se com pessoas de forma próxima.

Para facilitar o entendimento da teoria, Maximiano (2012) desenvolveu o **Quadro 4**.

Quadro 4 - Teoria de McClelland

Conceito	Símbolo	Definição
Necessidade de Realização (<i>need for achievement</i>)	nAch	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência.
Necessidade de filiação (<i>need for affiliation</i>)	nAff	Necessidade de relacionamento e amizade.
Necessidade de poder (<i>need for power</i>)	nPow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.

Fonte: Maximiano (2012)

Chiavenato (2014) apresenta as seguintes conclusões a respeito de pesquisas realizadas sobre essas três necessidades:

1. As pessoas com elevada necessidade de realização dão preferência a atividades com muita responsabilidade, retroação e algum grau de risco. Os realizadores se sentem altamente motivados quando essas três características se juntam. Os realizadores são pessoas que alcançam êxito em atividades empresariais ou em tocar o próprio negócio. **2.** Todavia, a necessidade de realização não garante um forte desempenho como executivo em grandes organizações. Em geral, o realizador está mais orientado em fazer as coisas pessoalmente do que em influenciar as pessoas a um melhor desempenho. **3.** Alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação, quando juntas, parecem estar relacionadas com o sucesso gerencial. **4.** As pessoas podem ser treinadas para desenvolver sua necessidade de realização por meio de programas de treinamento que focalizam conquistas, lutas, vitórias e sucessos. Esses programas estimulam o lado realizador, omitindo as demais necessidades (CHIAVENATO, 2014, p. 137).

Sendo assim, como pode ser observado, as conclusões dessas pesquisas sobre as necessidades adquiridas contribuíram para aprofundar o entendimento delas tanto a nível organizacional quanto individual.

2.4.2 Teorias de Processo

As teorias de processo, também chamadas de teorias cognitivas, estão "focadas na maneira como a motivação funciona no comportamento das pessoas. Elas se referem à

dinâmica da motivação" (CHIAVENATO, 2014). Também são chamadas de teorias cognitivas porque enfatizam o processo cognitivo pelo qual as pessoas criam prioridades em função de suas necessidades motivacionais.

2.4.2.1 Teoria da Fixação de Objetivos

Essa teoria, desenvolvida por Edwin Locke, psicólogo norte-americano, parte da premissa de que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Afinal, o objetivo indica ao funcionário o que ele precisa fazer e quanto esforço terá de empregar para alcançá-lo. Essa teoria surgiu para avaliar o impacto da definição do objetivo na motivação, pois as evidências confirmaram positivamente a importância dos objetivos para melhorar o desempenho das pessoas (ROBBINS, 2005).

O objetivo é a bússola e informa exatamente o que deve ser alcançado. Por isso, ele direciona os esforços das pessoas, dando-lhes foco. Nesse sentido, Newstrom (2008, p. 99) sustenta que os "funcionários estarão mais motivados quando possuírem metas mais claras a serem alcançadas". Seja em nível organizacional, grupal ou individual, os objetivos precisam ser definidos de forma clara e específica para que as pessoas saibam exatamente para onde devem caminhar e empregar seus esforços, bem como verificar se estão alcançando os resultados esperados.

A Teoria da Fixação de Objetivos se alicerça em seis pressupostos fundamentais: 1) Objetivos bem definidos melhoram o desempenho das pessoas; 2) Objetivos mais difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que os objetivos mais fáceis; 3) As pessoas trabalham melhor quando recebem *feedback* quanto ao seu progresso; 4) As pessoas se comprometem mais quando elas participam ativamente da definição de objetivos - embora há pessoas que prefiram trabalhar com objetivos definidos pela chefia; 5) As pessoas tendem a lutar mais arduamente quando têm uma convicção íntima de que são capazes de realizar com êxito uma tarefa que lhe foi confiada (isso se chama autoeficácia); 6) O processo de definição de objetivos funciona melhor quando a tarefa é simples, conhecida e independente (CHIAVENATO, 2014).

Em resumo, o estudo de Locke permitiu a compreensão da poderosa influência da definição de objetivos sobre o comportamento dos trabalhadores. Por essa razão, esta pesquisa buscou identificar a percepção dos TAE's sobre o nível de importância e de existência da definição de objetivos específicos e claros, bem como a oportunidade dada aos TAE's de participarem desse processo, além de outros aspectos de outros aspectos da teoria. Perguntas

confeccionadas com base nos pressupostos fundamentais dessa teoria foram incluídas no instrumento de coleta de dados deste estudo. Isso se justificou pelo fato de não se identificar facilmente a definição de objetivos claros e específicos em grande parte dos trabalhos administrativos de rotina.

2.4.2.2 Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade sobre a motivação no trabalho foi desenvolvida em 1963 pelo psicólogo John Stacy Adams. Essa teoria propõe que a avaliação que os funcionários fazem sobre a equidade ou justiça organizacional, durante a distribuição de recompensas pelos seus esforços, pode impactar fortemente a motivação e o desempenho deles no trabalho. Essa teoria parte da premissa de que os funcionários geralmente comparam suas contribuições e recompensas no trabalho com o que os outros recebem de recompensas por contribuições semelhantes.

Nesse sentido, Chiavenato (2014) explica mais detalhadamente que:

As pessoas fazem comparações 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 esta 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, 2014, p. 138).

Essa comparação pode produzir três possíveis resultados: 1) Equidade, quando se percebe equilíbrio e justiça na comparação; 2) Inequidade Negativa, quando uma pessoa percebe que seu quociente recompensa/contribuição é inferior ao quociente recompensa/contribuição dos outros; 3) Inequidade Positiva, quando uma pessoa percebe que seu quociente recompensa/contribuição é superior ao quociente recompensa/contribuição dos outros (**Figura 5**).

Figura 5 - Equidade no intercâmbio social

	Meu balanço		Comparação com outros
Equidade	$\frac{\text{Minhas recompensas}}{\text{Minhas contribuições}}$	=	$\frac{\text{Recompensas dos outros}}{\text{Contribuições dos outros}}$
Inequidade Negativa	$\frac{\text{Minhas recompensas}}{\text{Minhas contribuições}}$	<	$\frac{\text{Recompensas dos outros}}{\text{Contribuições dos outros}}$
Inequidade Positiva	$\frac{\text{Minhas recompensas}}{\text{Minhas contribuições}}$	>	$\frac{\text{Recompensas dos outros}}{\text{Contribuições dos outros}}$

Fonte: Chiavenato (2014, p.138)

Quando uma pessoa percebe uma inequidade, seja negativa ou positiva, há uma tendência dela ajustar o próprio comportamento no sentido de eliminar quaisquer tensão ou injustiça. Por isso, um funcionário que se sente injustiçado, por perceber que está sendo mal recompensado, pode reduzir seu nível de esforço para eliminar sua tensão. Na mesma ideia, um funcionário que percebe estar sendo super-recompensado pode aumentar seu nível de esforço para também eliminar seu estado de tensão. Robbins (2005) explica que "quando vemos a nós mesmos como injustiçados, a tensão cria o sentimento de raiva; quando nos vemos com excesso de recompensas, a tensão cria o sentimento de culpa". Assim, diante de uma inequidade, a tensão cria uma necessidade de ação corretiva por parte do funcionário.

Por essas razões, as organizações precisam promover a justiça organizacional na distribuição de oportunidades, recompensas e benefícios, visando minimizar as nefastas consequências sobre a motivação dos funcionários, quando eles percebem a inequidade ou injustiça organizacional.

Dessa forma, com base na Teoria da Equidade, esse estudo teve também o propósito de identificar o sentimento dos TAE's quanto à equidade organizacional na universidade, abordando, por exemplo, perguntas relacionadas aos seguintes aspectos: a percepção de equilíbrio entre a contribuição e a recompensa salarial; a percepção de tratamento justo e igualitário na concessão de oportunidades e benefícios; a percepção meritocracia nas oportunidades de assumir posições de liderança, entre outras.

2.4.2.3 Teoria da Expectativa

Também chamada de Teoria da Expectância ou Modelo Contingencial, a Teoria da Expectativa foi desenvolvida pelo psicólogo canadense Victor Vroom e é atualmente umas das teorias motivacionais mais aceitas. Para Vroom, a motivação é o resultado do produto de

três fatores: expectativa, instrumentalidade e valência. Dessa forma, para essa teoria a motivação tem uma equação, cuja fórmula é a seguinte: Expectativa x Instrumentalidade x Valência = Motivação (NEWSTROM, 2008, p. 133).

A expectativa é a probabilidade percebida pelo indivíduo de que seu esforço resultará em um desempenho bem-sucedido. A instrumentalidade é a estimativa de um indivíduo de que seu desempenho terá como consequência o recebimento de uma recompensa. Já a valência é o quanto uma pessoa deseja essa recompensa (NEWSTROM, 2008).

É preciso perceber que cada fator acima enfoca uma relação diferente: a expectativa enfoca a relação esforço-desempenho; a instrumentalidade enfoca a relação desempenho-recompensa; e a valência enfoca a relação recompensa-metas pessoais. Na prática, a teoria sugere que um funcionário estará motivado a realizar um alto grau de esforço quando crê que isso vai resultar numa boa avaliação de desempenho; e que essa boa avaliação resultará em recompensas organizacionais - aumento salarial ou promoção; e que essas recompensas vão satisfazer suas metas pessoais (ROBBINS, 2005).

Os pontos positivos dessa teoria é que ela leva em consideração as diferenças individuais, pois cada pessoa tem desejos e necessidades distintas e cada pessoa faz estimativas diferentes sobre a chance de se alcançar o desempenho e resultado almejados. Em resumo, a teoria motivacional da expectativa pode auxiliar os gerentes a entender como funciona o processo motivacional na mente dos funcionários, pois essa teoria sugere que eles pensam em torno de probabilidades para alcançar resultados e valoram as recompensas ofertadas. Como apresentado, os funcionários estimam a chance de seus esforços resultarem num desempenho bem-sucedido; depois estimam a chance desse desempenho bem-sucedido resultar numa recompensa organizacional. E depois avaliam o grau de importância dessa recompensa organizacional para si.

2.4.3 Teoria de Reforço

A teoria do reforço é uma teoria de condicionamento comportamental, não se enquadrando nem nas teorias motivacionais de conteúdo nem nas teorias motivacionais de processo cognitivo. Robbins (2005, p. 134) explica que "ela não é, estritamente falando, uma teoria sobre motivação. Mas fornece poderosos meios para analisar aquilo que controla o comportamento e, por isso, é sempre considerada nas discussões sobre motivação".

A teoria do reforço foi desenvolvida pelo psicólogo norte-americano B. F. Skinner com base nas premissas básicas da lei de efeito de Thorndike. A lei de efeito afirma que "uma

pessoa tende a repetir um comportamento que seja acompanhado de consequências favoráveis (reforço) e tende a não repetir um comportamento que seja acompanhado de consequências desfavoráveis" (NEWSTROM, 2008, p. 107).

Assim, a teoria do reforço estuda o comportamento condicionado pelo ambiente sem considerar os processos cognitivos internos dos indivíduos. De acordo com essa teoria, o comportamento depende de suas consequências, então, se uma consequência é positiva, o comportamento é reforçado e incentivado. Com isso, o que condiciona o comportamento é o reforço, ou seja, a consequência que aumenta a chance do comportamento se repetir (CHIAVENATO, 2014).

Como essa teoria é muito importante na compreensão da influência do ambiente sobre o comportamento das pessoas, há um grande interesse das organizações na utilização de suas estratégias com a finalidade de realizar uma modificação do comportamento dos funcionários dentro das organizações. É exatamente nesse sentido que Newstrom (2008, p. 107) explica que "a modificação do comportamento organizacional é a aplicação, nas organizações, dos princípios do condicionamento do comportamento que evoluíram do trabalho inicial de B. F. Skinner".

Sendo assim, de acordo com a teoria do reforço, há quatro estratégias para a modificação do comportamento humano nas organizações: 1) o reforço positivo, quando se aumenta um comportamento desejável relacionando-o com uma consequência agradável; 2) o reforço negativo, quando se aumenta um comportamento desejável evitando-se uma consequência desagradável; 3) a punição, quando se diminui ou se elimina um comportamento indesejável pela aplicação de uma consequência desagradável; 4) e a evitação, quando se diminui ou se elimina um comportamento indesejável pela remoção de uma consequência agradável (CHIAVENATO, 2014).

Enfim, são quatro estratégias disponíveis aos gerentes para influenciar o comportamento dos colaboradores na melhoria das práticas de trabalho. Por isso, são utilizadas largamente através dos sistemas de controle e de recompensas dentro das organizações.

3 ABORDANDO ESTUDOS SOBRE A MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A fim de se compreender quais fatores motivacionais são mais importantes para a classe dos servidores públicos, é preciso levar em conta, naturalmente, as particularidades do serviço público, como lembra Bergue (2014):

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, 2014, p. 18).

As relações de trabalho no setor público ainda se dão de maneira distinta das do setor privado, apesar das várias inovações trazidas pela reforma gerencial da Administração Pública, que buscou aplicar nos órgãos governamentais os melhores modelos, princípios e práticas das empresas privadas (MOREIRA, 2019).

No entanto, apesar das particularidades que distinguem o setor público do privado, percebe-se que tanto os fatores motivacionais intrínsecos quanto os extrínsecos têm influência sobre ambos. Além disso, o que a literatura em língua inglesa indica, de acordo com Klein e Mascarenhas (2016), é que os fatores motivacionais intrínsecos têm mais importância para os funcionários do setor público do que do setor privado.

Para muitos autores, os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas, ou simbólicas do trabalho, tais como altruísmo, comportamento pró-social, lealdade e prazer com o trabalho, comprometimento com objetivos institucionais, senso de dever, de autonomia e responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público. Fatores motivacionais extrínsecos — como altos salários e benefícios — seriam menos importantes para servidores públicos em comparação aos profissionais do setor privado (BOWMAN, 2010; CREWSON, 1997; HOUSTON, 2000; Perry e HONDEGHEM, 2008; RAINEY, 1982, 1983; SCHUSTER, 1974; WEIBEL *et al.*, 2010; WITTMER, 1991, apud KLEIN; MASCARENHAS, 2016, p. 20).

Em resumo, os funcionários do setor público valorizam mais as dimensões intrínsecas, como o "altruísmo", o "senso de dever em servir à sociedade" e o "prazer com o trabalho" e valorizam menos as dimensões extrínsecas, como "altas recompensas salariais". Para Houston (2000, apud RODRIGUES *et al.*, 2014), os servidores públicos têm valores e motivos diferentes dos funcionários das organizações privadas. Além disso, para Mann (2006, apud RODRIGUES *et al.*, 2014), a nobreza da missão de servir à sociedade é uma importante fonte de motivação intrínseca dos funcionários do serviço público, por isso, propõe que esse interesse em servir à sociedade seja aproveitado pelos gestores públicos.

Sendo assim, esta pesquisa encontrou três motivos relevantes para as organizações públicas conferirem atenção aos fatores motivacionais intrínsecos. Primeiro, porque se constatou que a literatura em língua inglesa aponta que eles são mais importantes para a classe

dos servidores públicos. Segundo, porque os fatores intrínsecos "prazer com trabalho" e "altruísmo" se relacionam à motivação intrínseca⁴, motivação espontânea, voluntária e mais duradoura, fruto do interesse natural pela atividade que se realiza, diferente da motivação extrínseca que é condicionada pelos estímulos do ambiente, como instrumentos de controle, punição e recompensas. Terceiro, porque, para a Teoria dos Dois Fatores⁵, se o objetivo de uma organização é realmente motivar os funcionários, e não apenas evitar a insatisfação neles, então a organização precisa dar mais ênfase aos fatores motivacionais intrínsecos, uma vez que esses têm mais potencial de gerar nos funcionários sentimentos duradouros de satisfação e de autorrealização.

Segundo a Teoria Bifatorial, enquanto os fatores higiênicos - ou extrínsecos - relacionam-se ao ambiente do trabalho (como segurança, condições de trabalho, salário, políticas da organização etc), os fatores motivacionais - ou intrínsecos - relacionam-se ao conteúdo do trabalho (como tarefas significativas, desafiantes, realizadas com autonomia etc). Dessa forma, os fatores intrínsecos se relacionam mais a necessidades psicológicas, inerentes à alma, como a autorrealização. Quando se analisa, por exemplo, o significado dos fatores intrínsecos "senso de dever em servir à sociedade" e "prazer com o trabalho", percebe-se que eles têm mais potencial para gerar sentimento de autorrealização, já que seus significados se relacionam mais diretamente à busca de propósito ou de sentido para vida.

Para o psiquiatra Viktor Frankl⁶, a busca do sentido da vida é a principal força motivadora do homem. Em outras palavras, a motivação primária do ser humano é a busca de sentido para o que se faz. Por isso, para o psiquiatra, a autorrealização ou a felicidade não constituem a busca última nem primeira do ser humano. Frankl explica que essas duas surgem como efeito, ou seja, como efeito da realização de algo que tenha sentido para o homem. Por essa razão, o psiquiatra sustenta que o homem somente se realiza quando preenche um sentido no mundo ou na vida das pessoas (FRANKL, 1988, apud PEREIRA, 2007).

Nessa perspectiva, o sentido da vida também pode ser encontrado na realização de um trabalho profissional dignificante e prazeroso, que contribua na melhoria do mundo ou da vida das pessoas, proporcionando sentido para alma. Considerando que a literatura inglesa sugere

⁴ A motivação intrínseca e extrínseca está apresentada na seção 2.

⁵ A Teoria dos Dois Fatores ou Teoria Bifatorial de Herzberg está apresentada na seção 2.4.1.3

⁶ De acordo com o psiquiatra Viktor Frankl, várias pesquisas empíricas atestam que o principal objetivo das pessoas é encontrar um propósito ou sentido para a vida (FRANKL, 2008).

que os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas, como "prazer com o trabalho" e "senso de dever em servir à sociedade", é possível que muitos deles estejam encontrando sentido para suas vidas através de suas atividades profissionais - ao sentirem-se úteis servindo à sociedade ou sentindo prazer no trabalho que fazem. Isso pode fortalecer ainda mais o potencial dos fatores intrínsecos de gerar motivação, entusiasmo, comprometimento e sentimentos duradouros de autorrealização nos servidores.

É muito importante aproveitar todo esse interesse dos servidores em servir à sociedade, mas é preciso considerar que isso não é suficiente. A nobre missão de servir à sociedade, e outros fatores intrínsecos, podem ser poderosas forças motivadoras dos servidores, mas, obviamente, não conseguem, sozinhas, solucionar vários problemas motivacionais dentro do serviço público. Por isso, os fatores extrínsecos não podem ser desprezados. Aprendeu-se, com a Teoria Bifatorial de Herzberg, que é imprescindível a presença dos fatores motivacionais intrínsecos para fortalecer a motivação e a autorrealização, mas também foi aprendido que é fundamental a presença dos fatores extrínsecos para não causar a insatisfação. Afinal, salário, segurança, condições de trabalho e outras necessidades contextuais ao trabalho são fatores extrínsecos relevantes que também precisam ser considerados.

A partir do entendimento de que os fatores intrínsecos e extrínsecos são fundamentais para motivação no trabalho e que eles precisam ser atendidos de forma equilibrada, buscou-se pesquisas empíricas sobre o cenário motivacional do setor público brasileiro, baseando-se na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. No entanto, além do apoio dessa teoria principal, esta pesquisa também se sustentou em outras duas teorias consagradas para analisar dois problemas motivacionais específicos: a equidade organizacional e a definição de objetivos no trabalho. Assim, baseando-se na Teoria da Equidade de Adams, realizou-se pesquisas sobre a influência do sentimento de justiça e equidade organizacional na motivação dos servidores. E baseando-se na Teoria da Fixação de Objetivos Locke, investigou-se a importância motivacional da definição de metas e objetivos, bem como a participação dos servidores em sua definição, entre outros aspectos. Por isso, na próxima seção deste estudo, são apresentados os resultados dos estudos empíricos analisados.

Uma das razões para se pesquisar as questões motivacionais abordando o contexto do serviço público brasileiro é a necessidade de se considerar os problemas típicos dos governos brasileiros. Por exemplo, infelizmente ainda ocorrem velhas práticas do período patrimonialista que são péssimos modelos de gestão da coisa pública e que desestimulam o

comprometimento dos bons servidores. É o caso, também, do corriqueiro clientelismo na nomeação para cargos comissionados, em detrimento do profissionalismo de carreira, da meritocracia e do espírito de inovação e empreendedorismo na área pública (VALADARES; EMMENDOERFER, 2012).

Além dessas características peculiares ao serviço público brasileiro, a esmagadora maioria dos órgãos e entidades governamentais enfrentam dificuldades permanentes e graves em termos estruturais e conjunturais, como interferência política, falta de recursos para investimentos urgentes, ameaça de sucateamento da infraestrutura e muitos outros problemas que resultam também em desmotivação e insatisfação no trabalho dos servidores, afetando negativamente todo o clima organizacional nas instituições públicas brasileiras (VIEIRA *et al.*, 2011).

Sendo assim, a seguir são apresentados os resultados de 18 pesquisas (artigos, monografias e dissertações) que abordaram a temática da motivação em vários órgãos públicos brasileiros. Acredita-se que os resultados dessas pesquisas empíricas podem contribuir para se alcançar o objetivo desse estudo.

3.1 Estudos empíricos recentes sobre a motivação no setor público brasileiro

Das 18 pesquisas empíricas, 13 são referentes a servidores TAE's de Instituições Federais de Ensino Superior e 3 têm os próprios TAE's da UFPE como objeto de estudo.

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

O objetivo da pesquisa foi analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação e na satisfação no trabalho de servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (RS). O instrumento de coleta de dados foi um questionário próprio destinado a verificar a percepção dos servidores sobre fatores de satisfação e motivação no ambiente de trabalho. O método de análise baseou-se na análise de conteúdo, tendo a Teoria Bifatorial de Herzberg como modelo teórico para interpretação dos dados.

Ao fazer uma comparação entre todos os fatores intrínsecos (motivacionais) e extrínsecos (higiênicos), os entrevistados consideraram que os quatro seguintes são os que mais contribuíram para a motivação no trabalho deles, nesta ordem: estabilidade, gostar do que faz, relacionamento com os colegas e ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que faz.

A estabilidade em primeiro lugar confirma o forte atrativo que este fator higiênico tem para o ingresso e permanência no serviço público. Já em segundo lugar na escala, mas

próximo do primeiro, o fator motivacional gostar do que faz pode ser uma consequência também do elevado sentimento de realização pessoal e profissional que os servidores entrevistados afirmaram ter com o trabalho que executam, pois 67% deles concordaram que se sentem realizados pessoal e profissionalmente.

Já no que concerne à insatisfação no trabalho, a pesquisa concluiu que ela é mais influenciada pela deficiência dos fatores higiênicos remuneração, decisões organizacionais e status no trabalho, bem como do fator motivacional ideias de inovação não ouvidas.

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

O objetivo deste estudo foi analisar os fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal do Pampa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário próprio aplicado aos TAE's. O método utilizado para análise dos dados foi a estatística simples. E o modelo teórico utilizado foi a teoria Bifatorial de Herzberg.

A pesquisa concluiu que existem alguns fatores higiênicos que não estão sendo atendidos, como as políticas da organização, as condições de trabalho e a remuneração. Já quanto aos fatores motivacionais, a pesquisa concluiu que estão "em níveis altamente positivos", neste termos. Entre esses, estão a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e a natureza do trabalho em si.

Dessa forma, apesar de alguns fatores higiênicos não estarem atendidos, a pesquisa espera que exista um nível de motivação gerador de desempenho para organização, uma vez que os fatores motivacionais estão bem atendidos e são eles que produzem efeitos duradouros à satisfação profissional, de acordo com Teoria Bifatorial Herzberg.

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

O objetivo da pesquisa foi avaliar a flexibilização da carga horária de trabalho para os servidores técnico-administrativos em universidades públicas. Desse modo, a pesquisa buscou analisar as dimensões motivação, qualidade de vida no trabalho e satisfação no trabalho em duas diferentes instituições: uma que adota a jornada flexibilizada de carga horária, podendo os servidores optarem em realizar turnos ininterruptos de seis horas e uma outra em que os servidores se submetem à jornada integral de oito horas diárias. O instrumento de coleta de dados contemplou três questionários próprios diferentes, sendo um aplicado na universidade

que adota a jornada flexibilizada, outro na que não adota e, por último, um na área de gestão de pessoas da universidade que adota a jornada de 30 horas, visando entender as razões pelas quais se aceitou adotar a flexibilização. O método de análise foi a estatística simples com suporte dos softwares Excel e SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Ao comparar os dados obtidos, a autora encontrou o seguinte resultado:

A adoção de jornada flexibilizada é um instrumento eficiente para melhorar a motivação e a qualidade de vida do servidor. Esta jornada possibilita ao servidor a adequação das atividades da vida pessoal com a vida profissional, tornando esta pessoa mais presente à família, aos filhos e aos seus objetivos pessoais o que o deixa mais feliz e conseqüentemente deixa o servidor 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 o conhecimento gerado do trabalho sejam aperfeiçoados cada vez mais (Marques, 2012, p. 45).

Sendo assim, a pesquisa concluiu que a jornada flexibilizada de trinta horas se constitui em importante ferramenta de motivação e de melhoria da qualidade de vida dos servidores, permitindo-lhes, principalmente, conciliar a vida pessoal e profissional, o que possibilita: mais empenho e foco do servidor no trabalho; aperfeiçoamento do trabalho e dos conhecimentos gerados; e menor chance dos servidores saírem da instituição prejudicando a continuidade das atividades.

3.1.4 DE FREITAS BRANDÃO, Isac et al (2014). *Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará*

O objetivo da pesquisa foi identificar, na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE/CE), os fatores preponderantes para satisfação no trabalho, baseando-se na teoria bifatorial de Herzberg. O instrumento de coleta de dados foi um questionário próprio. Os métodos utilizados para análise consistiram em estatística descritiva, testes estatísticos de associação e de correlação e análise de conteúdo.

Para os servidores administrativos, os fatores motivacionais que promoveram mais satisfação foram, nessa ordem: atividades desempenhadas⁷, responsabilidade e realização. Já para os Auditores Fiscais, esses mesmos três fatores foram os mais importantes, mas com valoração igual, pois os três empataram em importância. Entre os fatores higiênicos que promoveram mais satisfação aos servidores, o fator relacionamentos foi o que recebeu mais pontuação, tanto para os Auditores Fiscais quanto para os servidores administrativos.

⁷ Considerando a Teoria de Herzberg, sinônimos de atividades desempenhadas são: o próprio trabalho em si; gostar do que faz.

3.1.5 RODRIGUES, Wesley Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid (2014). *As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público*.

O objetivo geral da pesquisa foi identificar como as características das metas e recompensas praticadas influenciam a motivação dos funcionários públicos no trabalho. Para tanto, os pesquisadores realizaram um *survey* com 333 funcionários públicos de seis órgãos estaduais e um municipal na cidade de Belo Horizonte (MG), que possuíam políticas de metas e recompensas. A principal base teórica para análise dos dados foi a teoria da fixação de objetivos.

Segundo a revisão de literatura do estudo, a utilização de ferramentas gerenciais provenientes de empresas privadas, como a definição de metas e a concessão de recompensas, podem significar maiores níveis de motivação para o trabalho, com consequentes melhorias na eficiência e eficácia dos serviços públicos.

Assim, os resultados gerais da pesquisa confirmaram a influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho dentro dos órgãos públicos mineiros, o que está em consonância com a revisão da literatura do estudo. O principal achado foi o seguinte:

Isto significa que as metas e as recompensas têm efeitos válidos sobre a motivação dos funcionários do setor público mineiro. Em termos práticos, este estudo mostra que a gestão com metas e recompensas tem potencial para elevar a motivação dos servidores públicos mineiros (RODRIGUES *et al*, 2014, p. 18).

Além desse achado, outros dois resultados da pesquisa chamam atenção, em razão de terem encontrado dados importantes sobre a autoeficácia⁸ na motivação dos funcionários públicos mineiros. Em primeiro lugar, a autoeficácia consta, juntamente com a valência da missão e a instrumentalidade, entre os três principais determinantes da motivação no trabalho dos servidores mineiros. Em segundo lugar, a pesquisa evidenciou que a autoeficácia é maior quando os funcionários mineiros têm mais experiência, têm metas claras e específicas (individuais) e recebem *feedback* em relação ao seu progresso no alcance das metas.

Sendo assim, entre outras conclusões, a pesquisa evidenciou a importância das metas e recompensas para a motivação dos funcionários mineiros, bem como a importância de metas claras, individuais e com *feedback* para aumentar os níveis de autoeficácia nos funcionários.

⁸ A autoeficácia é um dos seis pressupostos fundamentais da teoria da fixação de objetivos de Locke, objeto de estudo dessa dissertação, e significa que as pessoas tendem a lutar mais arduamente quando têm uma convicção íntima de que são capazes de realizar com êxito uma tarefa que lhe foi confiada.

Dessa forma, esses achados reforçam a relevância da teoria da fixação de objetivos de Locke para a motivação no trabalho.

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

O objetivo geral do estudo foi investigar o nível de motivação dos técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba. Já um dos objetivos específicos foi identificar quais fatores são mais relevantes na motivação dos servidores. O instrumento de coleta de dados foi um questionário próprio e o suporte teórico para interpretação dos dados foi a Teoria Bifatorial de Herzberg.

De todos os nove fatores higiênicos e motivacionais avaliados pelos entrevistados, apenas três tiveram mais respostas positivas do que negativas, que foram: estabilidade, ambiente e condições de trabalho e avaliação e retorno pelo *feedback* realizado. Com isso, verifica-se que a maioria dos fatores está deficiente, causando insatisfação ou não motivação no órgão. Por exemplo, os servidores encontram-se insatisfeitos com relação à remuneração, à falta de cursos de capacitação, ao reconhecimento dos indivíduos, à chance ter voz nas decisões, bem como a oportunidade de expressar opinião e criatividade.

Uma crítica a ser feita a este estudo é que a pesquisa evidenciou, para a amostra estudada, o nível de existência dos fatores higiênicos e motivacionais no órgão, no entanto, não apresentou o grau de importância ou nível de contribuição desses fatores para a motivação dos servidores - apesar de ter sido um dos seus objetivos específicos.

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

O objetivo do estudo foi analisar os fatores que influenciam na motivação para o trabalho dos TAE's da Universidade Federal de Santa Maria – Campus Frederico Westphalen, segundo a percepção desses servidores. O instrumento de coleta de dados foi um questionário próprio contemplando questões relacionadas às teorias motivacionais. O método de análise utilizado foi a estatística simples. Já a base teórica para análise dos dados se sustentou na Teoria da Equidade de Adams e na Teoria Bifatorial de Herzberg.

Considerando a teoria dos dois fatores, os resultados da pesquisa revelaram que alguns fatores extrínsecos (higiênicos), como as políticas e regulamentos e a estrutura física do campus, precisam de mais atenção por parte da universidade. Já os fatores intrínsecos (motivacionais), como reconhecimento, crescimento pessoal, responsabilidade, realização,

progresso e o trabalho em si, foram realmente considerados fatores de motivação, pois apresentaram níveis altamente positivos, evidenciando que o trabalho em si tem sido uma fonte de motivação para os TAE's. Inclusive, o fator intrínseco gostar do que faz foi o terceiro mais votado como influenciador positivo da motivação. Antes dele, vieram empatados os fatores remuneração e estabilidade - fatores higiênicos tradicionalmente valorizados pelos servidores.

Considerando a Teoria da Equidade, os resultados da pesquisa revelaram dados interessantes. Em relação à afirmação “na UFSM/FW, percebo justiça entre os esforços (trabalho) e as recompensas”, constatou-se que 50% dos respondentes não discordaram nem concordaram, 25% discordaram e 25% concordaram que há equidade entre os esforços e as recompensas. Sendo assim, constata-se que há uma percepção de incertezas quanto à justiça da relação entre esforços no trabalho e as suas recompensas.

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

O objetivo desta pesquisa foi mensurar a motivação e a satisfação dos técnicos administrativos ativos das instituições federais de ensino superior (IFES) do Estado de Goiás. O instrumento de coleta de dados foi um questionário baseado no Questionário de Satisfação no trabalho S20/23 e no inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST). O método de análise utilizado foi a estatística simples, análise de variância e índice de correlação de Pearson. Já a base teórica para análise dos dados foi a Teoria da Expectância e a Teoria da Fixação de Objetivos.

Quanto à mensuração e entendimento da satisfação laboral nas instituições federais de ensino superior em Goiás, os resultados da pesquisa revelaram que a maior parte dos técnicos administrativos está parcialmente ou totalmente satisfeita no ambiente de trabalho. Além disso, o estudo concluiu que o ambiente físico é o principal fator de satisfação no trabalho, enquanto a satisfação intrínseca no trabalho é o fator de menor satisfação laboral.

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.

O objetivo desta pesquisa foi identificar a relevância da remuneração, à luz da Teoria da Equidade, nas variáveis atração e retenção de novos servidores das classes D e E, ingressantes em 2013, nas Universidades Federais do Estado de Pernambuco. O instrumento

de coleta de dados foi desenvolvido pela própria autora e a principal base para análise dos dados foi Teoria da Equidade de Adams.

Os principais resultados da pesquisa revelaram que:

A remuneração não foi o fator preponderante nas escolhas dos técnicos de virem trabalhar nas universidades, confirmando a hipótese de que a remuneração oferecida pelas Universidades não é determinante na atração de profissionais. Apesar da política de remuneração oferecida pelas UF's, com os incentivos à qualificação e à capacitação, e a localização da Universidade, citadas como outras razões relevantes na escolha do candidato pela Universidade, o fator mais atrativo foi a estabilidade (33%) (SILVA, 2015, p. 61).

Além de evidenciar que a remuneração não é um fator de atração dos servidores, a pesquisa também constatou que a remuneração também não é um fator de retenção dos servidores. Isso porque 79% dos entrevistados informaram desejar fazer outro concurso público, dentro de suas áreas de atuação, com o objetivo principal de aumentar a remuneração. Sendo assim, para esse estudo, a política de remuneração⁹ dos TAE's não cumpre seu papel de atração, retenção e valorização dos servidores.

3.1.10 AZEVEDO, Renata Barbosa de Azevedo (2015). *A Política de Avaliação de Desempenho da Universidade Federal de Pernambuco: A Perspectiva dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação*

O objetivo principal da pesquisa foi verificar a perspectiva dos TAE's da UFPE quanto à política de avaliação de desempenho da instituição, a partir das seis dimensões de retorno propostas por Chanlat (2000): experiência vivida, simbólico, história, ética, afetividade e ator e sujeito. A amostra foi composta por servidores dos doze Centros Acadêmicos da universidade. E o instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Os resultados da pesquisa revelaram o seguinte:

[...] a política de avaliação de desempenho da UFPE foi caracterizada pelos respondentes deste estudo como um instrumento superficial e formal para a progressão na carreira. Superficial porque não apreende a dinâmica do trabalho, não denota as particularidades das funções exercidas e do ambiente organizacional onde os servidores trabalham e não gradua os critérios conforme ocorre a progressão ao longo da carreira. Formal porque cumpre uma diretiva do Governo Federal para a progressão na carreira, a qual visa à melhora no desempenho e à qualificação dos servidores, embora não se utilize de indicadores que avaliem qualitativa e humanamente o trabalho realizado, configurando, assim, a separação entre “o que se diz” daquilo “que é praticado”. A superficialidade e o grau de formalismo são reforçados pela ausência de *feedback* dos avaliadores com relação às notas concedidas aos avaliados devido à inexistência de diálogo e à ausência da troca de opiniões em busca do entendimento (AZEVEDO, 2015, p. 150, grifo nosso).

⁹ Ressalta-se que atualmente a política de remuneração dos TAE's continua a mesma.

Além de revelar que a avaliação de desempenho¹⁰ na universidade é superficial e formal, a pesquisa também evidenciou que a ausência de *feedback* dos avaliadores agrava a situação do formalismo, em razão da falta de diálogo em busca do entendimento dos pontos positivos e dos pontos de melhoria no trabalho dos TAE's.

3.1.11 MENEZES, Danúbia 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.

O objetivo desta pesquisa foi entender os fatores de motivação e satisfação no trabalho que implicaram no ato de remoção dos TAE's da UFPE nos anos de 2012 a 2014. A amostra foi composta pela análise de 124 remoções. Destas, 97 foram a pedido do servidor, e o restante no interesse da administração. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o IMST (Inventário de Motivação e Significado do Trabalho) e a EST (Escala de Satisfação no Trabalho) e a base teórica para análise dos dados foi a Teoria da Expectância de Vroom.

Em primeiro lugar, os resultados da pesquisa revelaram que não houve diferença significativa entre os tipos de remoção, isto é, a valência, expectância e instrumentalidade apresentaram comportamentos congruentes entre os pedidos de remoção feitos pelos próprios servidores e as remoções feitas no interesse da instituição. No entanto, a pesquisa demonstrou que há:

Uma diferença significativa entre o que os servidores desejavam encontrar no setor (valência) e o que concretamente presenciaram nas categorias de desgaste e desumanização e condições materiais de trabalho, oferecendo indícios de que elas possuem reflexos positivos no comportamento do indivíduo em querer mudar de setor (MENEZES, 2016, p. 96).

De forma mais detalhada, a pesquisa evidenciou que há uma alta valência das dimensões de justiça no trabalho, autoexpressão e realização pessoal, isto é, há um alto grau de desejabilidade desses fatores no trabalho dos TAE's. No entanto, concretamente, os servidores presenciaram condições materiais de trabalho pouco adequadas e fatores de

¹⁰ Entre as fraquezas institucionais reconhecidas pela equipe de elaboração do Planejamento Estratégico Institucional da UFPE (PEI-UFPE 2013/2027), está a falta de cultura de avaliação e de aplicação de mecanismos de consequência e reconhecimento por mérito. Com base nesses dados, entende-se que esse cenário dentro da universidade é preocupante. Uma justa avaliação de desempenho e um *feedback* adequado são fundamentais para a motivação no ambiente de trabalho. É imprescindível que o *feedback* seja constante, valorizando e reconhecendo os esforços dos servidores esforçados, bem como apontando os pontos de melhoria em todos. Isso é fundamental para manter o sentimento de justiça e equidade organizacional. Essas deficiências na avaliação de desempenho revelada por Azevedo (2015) podem estar desmotivando os servidores comprometidos com o trabalho.

desgaste e desumanização, que significam repetição de tarefas, sentimento de atarefamento, desproporção de esforços e recompensas etc.

A pesquisa também identificou o grau de satisfação dos servidores no momento que antecede o ato de remoção, analisando os seguintes aspectos: relação com colegas de trabalho, comportamento da chefia, natureza do trabalho e condições físicas do trabalho. A pesquisa evidenciou que o grau de satisfação difere bastante dependendo do tipo de remoção. Por isso, os servidores que pediram a própria remoção apresentaram um grau de satisfação consideravelmente menor do que aqueles que foram removidos no interesse da administração.

Em relação às remoções “a pedido”, tem-se que 63,9% dos servidores relataram o vínculo da insatisfação no ambiente de trabalho com o ato em si, fazendo um paralelo, esse quantitativo representaria 50,8% da amostra geral, demonstrando com isso uma influência positiva dos fatores externos abordados no ato de remoção. O fator apontado com o maior índice de satisfação é o relacionamento com os colegas de trabalho e, para o maior de insatisfação tem-se o ambiente físico, natureza do trabalho e o relacionamento com a chefia (MENEZES, 2016, p. 123, grifos nossos).

Dessa forma, consta-se que quase 2/3 dos pedidos de remoção feitos pelos próprios servidores foram motivados por insatisfação com o ambiente de trabalho. Evidenciou-se também que há uma diferença significativa entre o que os servidores idealizaram encontrar no trabalho e o que de fato encontraram nele.

3.1.12 BALSANELLO, Geomara (2016). *Motivação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Chapecó*

O objetivo geral deste estudo foi analisar os fatores motivacionais considerando a percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação e da Equipe Diretiva do Campus Chapecó. Para a coleta de dados, a pesquisa utilizou-se da triangulação, por meio de questionários próprios, pesquisa documental, observação e entrevista semiestruturada.

Os principais resultados da pesquisa foram os seguintes:

Os fatores que se destacam na motivação, de acordo com a percepção dos STAE's, são a estabilidade, relacionamento interpessoal e o gosto pelo trabalho. Por outro lado, fatores como espaços de alimentação, descanso e lazer, política salarial da carreira e preço praticado no Restaurante Universitário, ainda carecem de ação institucional, uma vez que apresentam impacto negativo na percepção motivacional (BALSANELLO, 2016, p. 8, grifo nosso).

3.1.13 KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm (2016). *Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental*

O objetivo desta pesquisa foi fazer uma análise teórica e empírica sobre como fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos afetam a evasão e a satisfação na carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). O instrumento de

coleta de dados foi um questionário aplicado à 269 respondentes, cujos dados foram analisados a partir do método *probit* de regressão multivariada.

A pesquisa evidenciou que os fatores motivacionais intrínsecos são mais importantes para gerar a motivação no trabalho. Isso porque os resultados do estudo revelaram que a satisfação no trabalho depende não apenas de fatores extrínsecos, mas, principalmente, de fatores motivacionais intrínsecos e simbólicos, ligados à natureza do trabalho. Já a evasão no trabalho relacionou-se à deficiência de fatores extrínsecos, ligados à remuneração.

Esses achados são consistentes com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, o que constata o duplo desafio que as organizações públicas têm: 1) diminuir a insatisfação dos servidores, através da oferta adequada de fatores higiênicos, evitando-se a evasão deles; 2) aumentar a motivação dos servidores através da oferta de fatores intrínsecos relacionados à natureza do trabalho, a fim de se alcançar maiores níveis de comprometimento e produtividade.

A pesquisa evidenciou que os fatores intrínsecos são mais importantes para a motivação dos servidores. No entanto, na prática, o estudo sugere que é necessário equilibrar a oferta dos dois tipos de fatores, já que a deficiência de fatores extrínsecos pode levar à evasão de servidores motivados intrinsecamente. Assim, a pesquisa propõe, por exemplo, a existência de servidores que permanecem no cargo, com alta remuneração, mas insatisfeitos com a natureza do trabalho, o que resulta em baixa produtividade. Já em outros casos, servidores motivados, que sentem prazer na natureza do trabalho, mas que deixam o cargo por perceber remuneração inadequada.

3.1.14 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

O objetivo geral do trabalho foi identificar os elementos no ambiente de trabalho que contribuem para a satisfação com o trabalho de servidores públicos lotados em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido por Quijano e Navarro (1999). Já o tratamento de dados utilizou a estatística descritiva e paramétrica (teste T).

Os resultados da pesquisa revelaram alta satisfação com o trabalho, uma vez que dezesseis das dezessete variáveis apresentaram médias superiores ao ponto intermediário da escala (3,00). Assim, as três variáveis que apresentaram maior satisfação

são, nesta ordem: estabilidade, relacionamento com colegas de trabalho e possibilidade de aprender e se desenvolver profissionalmente.

Analisando os resultados à luz da Teoria Bifatorial de Herzberg, entre as três variáveis acima, apenas a terceira é um dos fatores motivacionais intrínsecos que ocasiona satisfação duradoura. A propósito, outras variáveis intrínsecas só aparecem nas posições 9, 11, 12 e 13, que são, respectivamente: A adequação de seu trabalho à sua formação e interesses profissionais (O próprio trabalho); Elogios que recebe quando obtém bons resultados (reconhecimento); o nível de conhecimentos e habilidades que pôr em jogo no posto de trabalho (autonomia e responsabilidade); o reconhecimento que recebe por parte dos superiores quando merece (reconhecimento).

3.1.15 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.

O objetivo desta pesquisa foi identificar os fatores motivacionais que contribuem para a satisfação no trabalho dos TAE's e docentes da universidade. O instrumento de coleta de dados foi um questionário próprio. A base teórica para análise dos dados foi a teoria bifatorial de Herzberg. Embora a pesquisa também tenha levantado dados sobre os docentes, apresenta-se a seguir apenas os resultados dos fatores motivacionais e higiênicos mais importantes para o TAE's.

Os TAEs indicaram como mais importante entre os fatores motivacionais gostar do que se faz (64,44%), entretanto os demais fatores tiveram baixa indicação como oportunidade de crescimento profissional (11,1%), seguidos de autonomia no setor de trabalho (8,9%) e reconhecimento (8,9%). A ausência desses fatores pode gerar sentimentos de insatisfação entre os TAEs.

Contudo, observa-se que os fatores [higiênicos] 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%), todos fatores considerados extrínsecos ou ambientais (OLIVEIRA *et al.*, 2017, p. 13).

3.1.16 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.

O objetivo da pesquisa foi conhecer os principais fatores que influenciam a motivação dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba. O instrumento de coleta de dados foi o questionário próprio. Já o método de análise foi quali-quantitativo com estatística simples. O modelo teórico utilizado também foi a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Os resultados gerais da pesquisa revelaram que os fatores que mais contribuíram para a motivação dos servidores foram o reconhecimento e valorização de suas atividades pelos colegas, o bom relacionamento com os pares e o prazer de servir ao público. Já os fatores que menos contribuíram para motivação foram a falta de recursos materiais, a falta de compromisso de alguns servidores e a escassez de servidores em alguns setores.

Quanto aos fatores que mais contribuíram para motivação, constata-se que dois são fatores motivacionais: o reconhecimento e o trabalho em si - prazer de servir ao público (considerando a teoria dos dois fatores de Herzberg). Sendo assim, mais uma pesquisa evidencia a importância desse tipo de fator para a motivação duradoura dos servidores.

3.1.17 RIBEIRO, Evelyne Alvares (2019). Motivação na UFRPE: Um estudo sobre a percepção dos técnicos Administrativos à luz das teorias motivacionais.

O objetivo geral da pesquisa foi sugerir à Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) ações que pudessem estimular a motivação para o trabalho dos técnicos administrativos. Para tanto, um de seus objetivos específicos foi identificar os fatores que influenciam a motivação dos TAE's no ambiente de trabalho, a partir da percepção deles sobre a importância e a existência desses fatores na universidade. O instrumento de coleta de dados foi um questionário adaptado à realidade da população estudada, baseando-se nos questionários desenvolvidos em duas dissertações de Mestrado sobre a motivação no trabalho de TAE's de instituições públicas de ensino superior. O método de análise, para interpretação dos dados, foi a estatística simples, com base na teoria motivacional de Herzberg (bifatorial) e na teoria de Adams (equidade),

Os resultados da pesquisa revelaram que os fatores higiênicos (extrínsecos) mais importantes para o TAE's foram, nessa ordem: garantia de ter os direitos respeitados, bom relacionamento com a chefia imediata e estabilidade no cargo. Já os fatores motivacionais (intrínsecos) mais importantes foram, nesta ordem: reconhecimento pela chefia, possibilidade de crescimento pessoal e profissional e sentimento de realização profissional. Entre os fatores relacionados à justiça e equidade e organizacional, o mais importante foi: que haja tratamento igualitário entre os servidores (oportunidades, reconhecimento e horário de trabalho).

Convém mencionar que na comparação entre todos os 35 fatores avaliados (higiênicos, motivacionais e de equidade organizacional), a pesquisa constatou que dos 10 considerados mais importantes, 8 são higiênicos e 2 são de equidade, ou seja, nenhum dos 10 é um fator motivacional (intrínseco). Por isso, para os TAE's entrevistados os fatores higiênicos são considerados mais importantes do que os fatores motivacionais.

3.1.18 SOUZA, Jovita Santos (2020). Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso

O objetivo geral do estudo foi analisar a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional dos TAE's do Instituto Federal de Brasília – Campus Planaltina. Já um dos seus objetivos específicos foi identificar os principais fatores de motivação/desmotivação dos servidores à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg. Para a análise dos fatores higiênicos e motivacionais, o instrumento de coleta de dados foi um questionário próprio. O método de análise dos dados foi a estatística simples, com suporte do programa Microsoft Excel.

Os resultados obtidos pela pesquisa sugerem que existe presença de motivação profissional no Campus Planaltina, visto que foi de 69% a média geral de concordância dos servidores quanto à existência dos fatores motivacionais (intrínsecos). Já em relação aos fatores higiênicos, verifica-se uma média geral de 60% de concordância entre os servidores que participaram da pesquisa, o que também sugere que os servidores não estão insatisfeitos profissionalmente.

A partir dos resultados da pesquisa, constata-se também que os três fatores higiênicos que mais contribuem para a satisfação dos servidores foram, nesta ordem: bom relacionamento com o supervisor, bom relacionamento com subordinados, bom relacionamento com pares. Já os três fatores motivacionais que mais contribuíram para motivação foram, nesta ordem: o sentimento de responsabilidade pelo trabalho que se executa, o trabalho em si (desafiante e interessante) e o sentimento de realização profissional com o trabalho executado.

3.2 Análise comparativa dos resultados de nove estudos empíricos apresentados que tiveram objetivos semelhantes

Ao analisar, comparativamente, os resultados das pesquisas empíricas que objetivaram identificar os fatores higiênicos e motivacionais que mais contribuíram para a motivação/satisfação no trabalho dos servidores, constata-se que os principais fatores higiênicos foram a "estabilidade" e o "bom relacionamento com colegas", enquanto os principais fatores motivacionais foram "gostar do que faz" e o "reconhecimento", conforme **Quadro 5**.

Quadro 5 - Comparativo dos fatores que mais contribuíram para a motivação/satisfação

Autor	Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
Brunelli (2008)	estabilidade e relacionamento com colegas	gostar do que faz e reconhecimento
De Freitas Brandão et al. (2014)	relacionamento	atividades desempenhadas (gostar do que faz), responsabilidade e realização
Farias (2015)	estabilidade e remuneração	gostar do que faz e plano de carreira
Balsanello (2016)	estabilidade e relacionamento	gostar do trabalho
Mattos et al. (2017)	estabilidade e relacionamento com colegas	Possibilidade de aprender e se desenvolver profissionalmente
Oliveira; Barbosa; Hegedus (2017)	estabilidade	gostar do que faz
Araújo (2018)	relacionamento com colegas	reconhecimento e prazer de servir (gostar do que faz)
Ribeiro (2019)	garantia de ter os direitos respeitados, relacionamento com a chefia e estabilidade no cargo	reconhecimento, possibilidade de crescimento e sentimento de satisfação do trabalho
Souza (2020)	relacionamento com supervisor, pares e subordinados	Responsabilidade pelo trabalho, o trabalho em si (gostar do que faz)

Fonte: Elaboração própria (2020)

A estabilidade, escolhida como um dos fatores higiênicos mais importantes, confirma o forte atrativo que este fator tem para os candidatos tentarem ingressar e permanecer no serviço público. Corroborando esses resultados, Silva (2015)¹¹ também constatou que a estabilidade foi a principal razão para os TAE's das universidades federais situadas em Pernambuco escolherem essas instituições para trabalhar.

Já quanto ao fator "gostar do que faz" ser o mais citado entre os fatores motivacionais, pode-se inferir, de uma forma geral, que os servidores entrevistados nas pesquisas se sentem realizados com as atividades que desempenham. Convém lembrar que a literatura em língua inglesa sugere que os servidores públicos valorizam mais as dimensões intrínsecas, tais como prazer com o trabalho, altruísmo e senso de dever em servir à sociedade (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

No que concerne ao fator higiênico "remuneração", as pesquisas acima não apresentaram esse fator como um dos que mais contribuíram para a motivação no trabalho, com exceção dos achados de Farias (2015). Corroborando a maioria dos resultados das pesquisas empíricas apresentadas, Silva (2015) evidenciou que além da remuneração não ser

¹¹ A pesquisa de Silva (2015) não foi incluída no **Quadro 5**, pois teve objetivos diferentes.

um fator de atração para os TAE's das IFES, também não é um fator de retenção, visto que 79% dos entrevistados informaram desejar fazer outro concurso público dentro de suas áreas de atuação com o objetivo principal de aumentar a remuneração.

Ainda quanto à análise comparativa acima, baseando-se na teoria dos dois fatores, identificou-se que as pesquisas de Calgaro (2012) e de Farias (2015), cujos objetos de estudo foram TAE's de universidades públicas, apresentaram conclusões semelhantes, pois ambas evidenciaram que o fator higiênico "políticas da organização" precisa ser melhorado e ambas concluíram que os fatores motivacionais "realização, reconhecimento, responsabilidade e natureza do trabalho em si" estão em níveis altamente positivos.

Agora fazendo uma comparação entre as pesquisas que também se basearam na Teoria da Equidade de Adams, evidenciou-se que os resultados das pesquisas de Farias (2015) e de Ribeiro (2019) apresentaram um ponto em comum. A pesquisa de Farias (2015) revelou que há uma percepção de incerteza pelos servidores quanto à justiça da relação entre seus esforços no trabalho e as suas recompensas. Nesse mesmo ponto de análise, a pesquisa de Ribeiro (2019) concluiu que a minoria dos servidores percebe um equilíbrio entre os esforços realizados por eles e a remuneração recebida, pois menos de 1/4 dos entrevistados reconhecem que esse fator existe muito ou acima da média na instituição. Sendo assim, os resultados dessas duas pesquisas evidenciaram que os servidores efetivamente não percebem a equidade organizacional.

Por fim, em relação ao método de análise utilizado pelas pesquisas, a preferência foi pela utilização da análise estatística simples à luz da *Teoria Bifatorial* de Herzberg. Já quanto ao instrumento de coleta de dados, o mais utilizado foi o questionário próprio.

3.3 Cinco resultados relevantes das pesquisas empíricas apresentadas

Na seção anterior, comparou-se os resultados das pesquisas empíricas que tiveram objetivos semelhantes, isto é, que objetivaram identificar os fatores higiênicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos) que mais contribuíram para a motivação ou satisfação no trabalho dos servidores.

Já a seguir, no **Quadro 6**, reapresenta-se de forma resumida os resultados de cinco pesquisas empíricas que tiveram objetivos diversos, mas que também apresentaram conclusões relevantes para este estudo sobre a motivação no setor público. Como esses importantes resultados estão esparsos na seção 3.1, entendeu-se que eles mereciam ser

destacados e visualizados de forma conjunta em um quadro-resumo, para facilitar a análise e comparação pelo leitor.

Quadro 6 - Cinco resultados relevantes das pesquisas empíricas analisadas

Autor	Resultados
Marques (2012)	A pesquisa concluiu que a jornada flexibilizada de 30 horas se constitui em importante ferramenta de motivação e de melhoria da qualidade de vida dos servidores, permitindo-lhes, principalmente, conciliar a vida pessoal e profissional, o que possibilita: mais empenho e foco do servidor no trabalho; aperfeiçoamento do trabalho e dos conhecimentos gerados; e menor chance dos servidores saírem da instituição prejudicando a continuidade das atividades.
Rodrigues; Reis Neto; Gonçalves Filho (2014)	Os resultados gerais da pesquisa confirmaram a influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho dentro dos órgãos públicos mineiros, o que está em consonância com a Teoria da Fixação de Objetivos e com a revisão de literatura do estudo, a qual sustenta que ferramentas gerenciais, como metas e recompensas, podem significar maiores níveis de motivação para o trabalho.
Klein; Mascarenhas (2016)	Os achados empíricos da pesquisa foram consistentes com a teoria dos dois fatores de Herzberg. A pesquisa demonstrou que os fatores motivacionais intrínsecos são mais importantes do que os extrínsecos para gerar a motivação no trabalho. No entanto, como os fatores extrínsecos não podem ser desprezados, o estudo evidencia o duplo desafio que as organizações públicas têm: 1) diminuir a insatisfação dos servidores, através da oferta adequada de fatores higiênicos, evitando-se a evasão deles; 2) aumentar a motivação dos servidores através da oferta de fatores intrínsecos, relacionados à natureza do trabalho, a fim de se alcançar maiores níveis de comprometimento e produtividade.
Azevedo (2015)	De acordo com os resultados da pesquisa, a política de avaliação de desempenho dos TAE's da UFPE é um instrumento superficial e formal para a progressão na carreira. Além disso, a ausência de <i>feedback</i> dos avaliadores agrava a situação do formalismo, em razão da falta de diálogo e da troca de opiniões em busca do entendimento dos pontos de melhoria no trabalho dos TAE's.
Menezes (2016)	A pesquisa revelou uma diferença significativa entre o que os TAE'S da UFPE idealizaram encontrar no ambiente de trabalho e o que de fato encontraram nele - essa diferença pode ter tido reflexos positivos no desejo dos servidores de mudar de setor. Além disso, a pesquisa evidenciou que quase 2/3 dos pedidos de remoção feitos pelos próprios servidores foram motivados por insatisfação com o ambiente de trabalho.

Fonte: Elaboração própria (2022)

Convém lembrar novamente que os resultados anteriores estão resumidos. Para maiores detalhes sobre esses eles, consultar as pesquisas citadas na seção 3.1.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta fase da pesquisa são apresentados a caracterização da pesquisa, o instrumento de coleta de dados, o lócus de investigação com sua população e amostra, os procedimentos de coleta de dados, o pré-teste, o método de análise dos dados primários e a hierarquização dos resultados.

4.1 *Caracterização da pesquisa*

Aqui são apresentadas a natureza desta pesquisa, bem como sua classificação quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos técnicos e quanto à abordagem utilizada.

4.1.1 *Classificação quanto à natureza*

Este estudo se caracteriza como pesquisa aplicada em razão dos dados e conhecimentos que foram gerados se destinarem a identificar e hierarquizar os fatores motivacionais mais importantes e menos existentes no contexto de trabalho dos TAE's, segundo a percepção deles. Nesse sentido, Prodanov e Freitas (2013, p. 52) explicam que a pesquisa aplicada "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos".

4.1.2 *Classificação quanto aos objetivos*

As pesquisas científicas são usualmente classificadas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas (GIL, 2008). Dessa forma, considerando tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos desta pesquisa, é adequado classificá-la como pesquisa descritiva. Classifica-se este estudo como uma pesquisa descritiva, pois seus objetivos se destinam a identificar, correlacionar e apresentar a percepção dos TAE's sobre os fatores motivacionais mais importantes e menos existentes na universidade, bem como descrever o cenário atual do nível motivacional desses servidores.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002, p. 42).

Nessa perspectiva, esta pesquisa é descritiva porque descreveu características de uma determinada população e ainda se utilizou de questionário, uma das técnicas padronizadas de coleta de dados, como explicado por Gil (2002).

4.1.3 Classificação quanto aos procedimentos técnicos

No que tange aos procedimentos técnicos de coleta dados, utilizados para atingir os objetivos desta pesquisa, foram adotados os seguintes: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamento de campo (*survey*).

Na pesquisa bibliográfica¹², foram utilizados materiais de acesso aberto ao público, como livros, artigos científicos publicados, monografias, dissertações e teses, os quais serviram de base para a fundamentação teórica da presente dissertação. Quanto à pesquisa documental, esta envolveu documentos elaborados pela própria universidade, como os Relatórios de Gestão, os Anuários Estatísticos, o Plano Estratégico Institucional da UFPE (PEI-UFPE 2013-2027), entre outros. “As bases documentais permitem estudar tanto a realidade presente como o passado, com a pesquisa histórica” (CERVO *et al*, 2007).

Além da coleta de dados secundários, em pesquisa bibliográfica e documental, este estudo também realizou uma coleta de dados primários, através de um levantamento de campo (*survey*) com os TAE's da UFPE, o que proporcionou conhecimento empírico quantitativo - importantíssimo sobre a realidade do fenômeno motivacional na universidade.

As pesquisas do tipo *survey* ocorrem quando há uma investigação direta das pessoas cujo comportamento ou percepção se deseja conhecer, por meio de alguma espécie de questionário. Solicita-se informações a um grupo significativo de pessoas sobre o problema investigado a fim de se obter conclusões correspondentes aos dados coletados, mediante análise quantitativa. Suas principais vantagens são: economia e rapidez; conhecimento direto da realidade; e facilidade de quantificação (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Assim, dadas essas vantagens, através da *survey* foi possível interrogar diretamente os TAE's, buscando identificar a percepção deles sobre o nível de importância e de existência de 35 fatores motivacionais, bem como o nível motivacional deles, de acordo com uma autoavaliação. A partir dos resultados dessa *survey*, auxiliados pelos dados do levantamento bibliográfico e documental, foi possível alcançar o objetivo geral deste estudo.

¹² Para a recuperação de artigos relacionados ao tema desta pesquisa, foram realizadas buscas em diversas bases de dados relevantes, tais como Google, Google Acadêmico, Lilacs, RedALyC e SPELL. No entanto, entre os indexadores seletivos, que adotam critérios de seleção “hard” – acesso aberto, identificou-se, através do artigo “Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa” de autoria de Demo *et al*. (2018), que a base de dados SciELO engloba 18 das 19 revistas científicas mais conceituadas sobre a temática de Administração e Psicologia, em que se publicam temas de políticas e práticas de Gestão de Pessoas que se relacionam ao assunto desta pesquisa. Por isso, a recuperação de artigos focou-se nesta base. Já quanto a outras fontes de material bibliográfico para a recuperação de dissertações e teses, é preciso informar que foram feitas buscas exaustivas, principalmente, nos repositórios institucionais da própria UFPE e também da UFRPE.

4.1.4 Classificação quanto à abordagem

Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa se classifica como qualiquantitativa. Muito comum na área das ciências sociais, a abordagem nessa perspectiva mista visa assegurar mais robustez à pesquisa, bem como seu caráter científico. Para O'Leary (2019), a abordagem por métodos mistos possibilita, na prática:

Construir uma visão mais ampla, acrescentando profundidade e percepções aos "números" [...]; conferir maior precisão às "palavras" com a inclusão de números e estatísticas (que podem tornar os resultados mais generalizáveis); utilizar diversos protocolos de pesquisa em etapas; captar distintas perspectivas com maior facilidade; admitir triangulação. (O'LEARY, 2019, p. 216)

A abordagem quantitativa, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 69), "considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las." Desse modo, essa abordagem se apresentou essencial nesta pesquisa, pois através dela foi possível quantificar a percepção da importância e da existência dos fatores motivacionais, bem como o nível de motivação dos TAE's.

Já a abordagem qualitativa busca, entre outras coisas, interpretar os fenômenos da realidade estudada para atribuir significados (PRODANOV e FREITAS, 2013). Nesse sentido, essa abordagem também se apresentou importante, pois através dela foi possível confrontar os dados quantificados dos respondentes com os dados levantados através de pesquisa bibliográfica e documental, enriquecendo o conhecimento da realidade estudada, bem como diminuindo a chance de existir vieses.

4.2 Instrumento de Coleta de Dados

O levantamento de campo (*survey*) com os TAE's da UFPE foi baseado na parte induzida (fechada) do questionário desenvolvido por Ribeiro (2019), que demonstrou ser um instrumento de coleta de dados muito útil para o propósito desta pesquisa, pois contempla perguntas bem elaboradas e bem distribuídas sobre vários aspectos motivacionais de duas das três teorias que foram estudadas nessa pesquisa. Além disso, a parte fechada do questionário utiliza a técnica da escolha múltipla, cujas respostas estão dentro de uma escala *Likert*¹³ que varia de pouco/nada até muito/totalmente. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 207), a técnica da escolha múltipla, além de ser facilmente tabulável, também permite uma exploração em profundidade quase tão boa quanto a de perguntas abertas.

¹³ Escala Likert utilizada por Ribeiro (2019): pouco/nada; abaixo da média; medianamente; acima da média; muito/totalmente.

Ribeiro (2019) realizou uma ampla pesquisa sobre quais instrumentos de coleta de dados poderiam ser úteis para a realização de seu estudo. Mas foi através das pesquisas de Soares (2003) e de Menezes (2016) sobre a motivação laboral que a autora identificou dois questionários já consagrados que lhe seriam muito úteis: o Inventário do Significado do Trabalho (IST) e o Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST).

Como esses dois questionários consagrados foram desenvolvidos para análise da Teoria da Expectância de Victor Vroom, a utilização direta deles não seria ideal para o propósito da pesquisa da autora, que se fundamentou em teorias distintas. No entanto, dada a relevância científica desses questionários consagrados, Ribeiro (2019) se baseou neles para confeccionar os itens do seu próprio instrumento de coleta de dados, adaptando-os às teorias motivacionais utilizadas em sua pesquisa científica: a Teoria Bifatorial de Herzberg e a Teoria da Equidade de Adams.

A pesquisa atual realizou melhorias¹⁴ ao questionário de Ribeiro (2019), com base: (i) no coeficiente alfa (α) de Cronbach¹⁵; (ii) em análises qualitativas dos itens; (iii) na própria autora do questionário, que apontou possibilidades de melhorias em seu questionário. Então, com essas melhorias, surgiu um instrumento de coleta de dados aperfeiçoado.

Acatou-se, por exemplo, as seguintes sugestões da autora:

I) inserir na parte inicial do questionário uma pergunta autoavaliativa para identificar o nível motivacional dos servidores no trabalho. Para tanto, formulou-se a seguinte questão:

1. Em termos de motivação para seu trabalho na UFPE, você se considera: () Muito motivado; () Motivado, embora não muito; () Nem motivado, nem desmotivado; () Desmotivado, embora não muito; () Muito desmotivado.

II) padronizar a característica “função”, pois muitos que não tinham função de confiança responderam com o cargo. Para tanto, formulou-se a seguinte questão: Você tem função de confiança ou cargo de direção? () Não ; () FG-1, FG-2 ou FG-3; () FG-4, FG-5 ou FG-6; () CD.

¹⁴ Além das melhorias realizadas ao questionário de Ribeiro (2019), foram confeccionados novos itens ao instrumento para contemplar a Teoria da Fixação de Objetivos de Locke, que não havia sido utilizada pela autora.

¹⁵ A partir do cálculo do coeficiente alfa (α) de Cronbach foram excluídos os itens 11, 13 e 21 do questionário da autora por eles estarem diminuindo a consistência interna do instrumento e por outros motivos qualitativos, conforme explicação na seção 4.2.5.

Por último, o instrumento de coleta de dados de Ribeiro (2019) foi todo verificado, levando em conta várias regras apontadas por Lakatos e Marconi (2003), pesquisadores da metodologia científica, os quais alertam que a elaboração de um questionário exige a atenção a normas específicas, no intuito de aumentar sua eficiência e validade.

Assim, para verificar o atendimento a essas normas, examinou-se, por exemplo, todo o vocabulário do questionário, bem como a clareza e objetividade das perguntas. Dessa forma, verificou-se se as perguntas não são ambíguas ou se insinuam respostas ou se induzem a interferências ou generalizações. Observou-se, inclusive, que a ordem de apresentação dos grupos de perguntas estava adequada. Isso porque o primeiro grupo de perguntas era mais leve, com a função de deixar o entrevistado mais à vontade, quebrando o gelo do primeiro contato (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Como pode ser visto, tanto o conteúdo quanto a forma do questionário foram verificados e revisados. Além disso, foram confeccionados cinco novos itens para contemplar a Teoria da Fixação de Objetivos de Locke, que não havia sido utilizada por Ribeiro (2019) como base teórica para captar a percepção dos TAE's sobre os fatores motivacionais.

4.2.1 Estrutura e composição

O questionário foi dividido em quatro partes:

- 1) texto introdutório: apresentação da pesquisa e solicitação de colaboração do entrevistado para responder às perguntas;
- 2) questão inicial induzida para mensurar o nível motivacional dos servidores; em seguida, uma questão aberta para que os servidores apontassem as principais razões para seu nível motivacional;
- 2) caracterização do respondente: perfil do servidor (gênero, idade, escolaridade, tempo de serviço na universidade etc);
- 3) questões induzidas: foram apresentados 37¹⁶ itens para que os servidores informassem suas percepções sobre o nível de importância e de existência deles, segundo uma escala Likert de cinco pontos, variando de pouco/nada a muito/totalmente.

¹⁶ O questionário fechado teve 38 itens no total, no entanto, como o item nº 26 foi uma questão com finalidade exclusiva de aferir o nível de atenção do respondente, ele não entrou no contagem acima. Além disso, é preciso ressaltar que são 35 fatores motivacionais, os quais estão elencados nos quadros abaixo, que apresentam suas bases teóricas.

Os itens foram elaborados para contemplar as teorias motivacionais de Herzberg, Locke e Adams. Sendo assim, para facilitar a análise e comparação dos 35 fatores motivacionais com as bases teóricas das 37 perguntas do questionário, elaborou-se os **Quadros 7, 8, 9 e 10.**

Quadro 7 - Teoria Bifatorial (fatores higiênicos/extrínsecos) versus itens do questionário

Teoria Bifatorial (17 fatores higiênicos)		Itens do questionário
Segurança	1	1. Garantia de ter os direitos trabalhistas respeitados
	2	2. Estabilidade no emprego
	3	3. Ausência de riscos (criminais, de acidente etc.) no ambiente de trabalho
	4	4. Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho
Salário	5	5. Salário e benefícios básicos
	6 ¹⁷	8. Ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em lucros, automóvel para uso particular, plano ou serviço de saúde extensivo a familiares etc.
Condições de Trabalho	7	9. Bom e pronto acesso às informações e recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho
	8	10. Boas condições no AMBIENTE FÍSICO para o exercício do trabalho (higiene, organização, ventilação, iluminação)
	9	11. Boas condições de CONFORTO PESSOAL para o exercício do trabalho (intervalo intrajornada, pausas para alimentação etc.)
Supervisão	10	12. Boas condições PSICOSSOCIAIS para exercício do trabalho (sem excessos de autoritarismo, pressão por desempenho, desentendimentos pessoais etc.)
	11	13. Bom relacionamento com a chefia imediata
Relações Interpessoais	12	14. Bom relacionamento com os colegas (tanto do setor como de outros setores)
Políticas e Administração da Organização ou Condições de Trabalho	13	23. Ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz
	14	24. Oferecimento de cursos que possibilitem o crescimento profissional e pessoal (técnicos, de especialização, de mestrado etc.)
	15	34. Horário de trabalho presencial flexível (para chegada/saída ou, por exemplo, para utilização de banco de horas)
	16	35. Avalie a IMPORTÂNCIA, para sua motivação, do horário de trabalho presencial reduzido (6 horas diárias) 37. EXISTE o horário de trabalho presencial reduzido (6 horas diárias) no seu ambiente de atuação?
	17	36. Avalie a IMPORTÂNCIA, para sua motivação, do trabalho em regime de <i>home office</i> (trabalhar de casa) 38. EXISTE o regime de <i>home office</i> (trabalhar de casa) no seu ambiente de atuação?

Fonte: Elaboração Própria (2022)

¹⁷ Um instrumento de coleta de dados deve atender a qualquer ambiente organizacional. Então, não seria interessante que o instrumento se limitasse ao serviço público, menos ainda a uma instituição específica. Dessa forma, embora esses benefícios extras tenham pouco sentido dentro do serviço público, esse item foi incluído para expandir a aplicação do questionário às organizações privadas.

Quadro 8 - Teoria Bifatorial (fatores motivacionais/intrínsecos) versus itens do questionário

Teoria Bifatorial (8 fatores motivacionais)		Itens do questionário
Progresso / Crescimento / Responsabilidade	1	25. Ter oportunidade de exercer liderança (mesmo sem ocupar cargo de chefia)
	2	27. Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades, aproveitando seus conhecimentos e habilidades
O próprio trabalho	3	28. Gostar do trabalho que faz
Realização	4	29. Sentir-se realizado com os resultados de seu trabalho
	5	30. Sentir que seu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas
Reconhecimento	6	31. Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pela chefia
	7	32. Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público interno (colegas de trabalho)
	8	33. Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público externo (alunos, outras organizações, fornecedores e sociedade em geral)

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Quadro 9 - Teoria da Fixação de Objetivos versus itens do questionário

Teoria da Fixação de Objetivos (5 fatores)		Itens do questionário
Pressuposto nº 1: Objetivos bem definidos melhoram o desempenho dos funcionários	1	18. Objetivos e metas do trabalho serem ESPECÍFICOS, CLAROS E COMPARTILHADOS.
	2	19. Objetivos e metas do trabalho estarem EM LINHA COM OS OBJETIVOS E METAS DA INSTITUIÇÃO.
Pressuposto nº 4: Existe maior comprometimento quando os funcionários participam ativamente na definição de objetivos	3	20. Objetivos e metas do trabalho serem NEGOCIADOS E DEFINIDOS COM A PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE
Pressuposto nº 2: Objetivos mais difíceis, quando aceitos, melhoram o desempenho	4	21. Objetivos e metas do trabalho serem DESAFIADORES
Pressuposto nº 5: funcionários se empenham mais quando têm convicção íntima na própria capacidade de alcançar a meta	5	22. Objetivos e metas do trabalho serem CAPAZES DE SER ALCANÇADOS

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Quadro 10 - Teoria da Equidade versus itens do questionário

Teoria da Equidade (5 fatores)		Itens do questionário
Comparações para analisar se existe equidade ou justiça dentro da organização	1	6. O meu salário ser condizente com a minha dedicação ao trabalho
	2	7. O salário dos colegas ser condizente com a dedicação deles ao trabalho
	3	15. Oportunidades e benefícios (como capacitação, trabalhar de casa, jornada reduzida, horário flexível etc.) serem concedidos a quem de fato merece
	4	16. Os elogios e reconhecimento de esforços serem dirigidos a quem de fato os merece
	5	17. Cargos de direção e funções de confiança serem atribuídos a quem de fato os merece

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Como pode se observar, a quantidade de fatores para cada teoria motivacional está distribuída da seguinte forma: são 17 fatores higiênicos (Teoria Bifatorial), 8 fatores

motivacionais (Teoria Bifatorial), 5 fatores para Teoria da Equidade e 5 fatores para Teoria da Fixação de Objetivos.

4.2.2 Itens de verificação e controle para as questões induzidas

Verificou-se o nível de atenção dos respondentes para as questões induzidas, com o propósito de se alcançar mais confiabilidade nas respostas. Assim, entre as 38 perguntas induzidas do questionário, 5 itens de controle da atenção foram incluídos com o objetivo de averiguar se os respondentes estavam realmente atentos às perguntas do questionário. Os itens de controle foram incluídos nas respostas das perguntas nº 6, 13, 19 e 34 e um item controle foi a própria pergunta nº 26 do questionário, conforme detalhes no **Quadro 11**.

Quadro 11 - Itens de controle da atenção

Item de controle da atenção	Questão
Na resposta da questão nº 6	Questão nº 6 - O meu salário ser condizente com a minha dedicação ao trabalho [Nesta linha, assinale, por favor, a opção "acima da média"]
Na resposta da questão nº 13	Questão nº 13 - Bom relacionamento com a chefia imediata [Por favor, assinale "abaixo da média" nesta linha]
Na resposta da questão nº 19.	Questão nº 19 - Objetivos e metas do trabalho estarem EM LINHA COM OS OBJETIVOS E METAS DA INSTITUIÇÃO [Por favor, assinale "medianamente" nesta linha]
Na descrição da própria questão nº 26	Questão nº 26 - Por não envolver nem IMPORTÂNCIA, nem EXISTÊNCIA de um fator motivacional, este item não deve ser respondido
Na resposta da questão nº 34.	Questão nº 34 - Horário de trabalho presencial flexível (para chegada/saída ou, por exemplo, para utilização de banco de horas) [Nesta linha, assinale, por favor, a opção "pouco/nada"]

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Para tanto, os 5 itens de controle determinaram de forma expressa ao respondentes o que eles deveriam atender, sem possibilitar margem para falhas na interpretação. Dessa forma, cada resposta em desacordo com o solicitado significou erro grave por falta de atenção.

Quanto ao critério para exclusão dos respondentes, estabeleceu-se que estariam eliminados os respondentes que errassem a questão nº 26 ou que errassem pelo menos 2 dos demais itens de controle dentro das respostas às questões.

Dessa forma, atendendo a esse critério de exclusão, no total 95 respondentes foram descartados, sendo 30 por errarem a questão nº 26, 34 por errarem pelo menos 2 itens de controle dentro das respostas e 31 pelos dois critérios de exclusão combinados. Com a exclusão dos respondentes desatentos, o número de respondentes caiu de 460 para 365 válidos.

4.2.3 O procedimento de coleta de dados

O questionário foi elaborado e aplicado através do formulário eletrônico da Google. Além de ser uma ferramenta muito útil para esse propósito, facilitando a confecção das perguntas, bem como a obtenção de respondentes em qualquer local/dia/hora, o formulário também facilitou a tabulação das respostas e também minimizou a necessidade de contato social em razão da pandemia COVID19.

Sendo assim, com o intuito de se alcançar a maior amostra possível dentro do universo de 3855 técnico-administrativos dos 3 campi, no período de 11/07 até 23/07/22, o *link* do questionário online foi enviado para: i) *emails* institucionais e pessoais de servidores TAE's disponíveis no site da UFPE, bem como *emails* de setores e departamentos em que trabalham TAE's; ii) contatos de *Whatsapp* de servidores e também grupos de *Whatsapp* de servidores TAE's; iii) Assessoria de Comunicação da UFPE (ASCOM) que publicou a pesquisa no site da universidade *ufpe.br*¹⁸ e também no *instagram @ufpe.oficial*, reforçando a importância de participação dos TAE's.

No entanto, como a quantidade de repostas para alguns segmentos¹⁹ de servidores ainda não estava suficiente, então o pesquisador precisou ir pessoalmente até aos Centros Acadêmicos, Departamentos e Órgãos Suplementares do Campus Recife e da Reitoria para reforçar aos servidores a importância de participação na pesquisa, a fim de que todos os segmentos da população de TAE's fossem adequadamente representados pela amostra. Dessa forma, obteve-se mais respostas para os segmentos que estavam carentes de respostas.

4.2.4 Pré-teste (ensaio piloto)

O objetivo de um pré-teste é evidenciar possíveis falhas existentes, inconsistências ou complexidade no entendimento das questões, ambiguidade ou linguagem inacessível, perguntas supérfluas etc, ou seja, o objetivo do pré-teste é verificar se o questionário apresentava três importantes elementos: fidedignidade, validade e operatividade (LAKATOS; MARCONI, 2003).

¹⁸ https://www.ufpe.br/agencia/noticias/-/asset_publisher/dlhi8nsrz4hK/content/mestrando-em-gestao-publica-elabora-questionario-sobre-motivacao-no-trabalho/40615

¹⁹ Precisava-se, por exemplo, de mais respostas de Servidores TAE's com escolaridade de Ensino Médio ou em Cargos de Nível C ou com mais de 61 anos de idade.

Sendo assim, antes da aplicação do questionário online de forma definitiva, foi realizado um procedimento de pré-teste com 6 servidores, sendo 5 TAE's externos à UFPE (4 servidoras da UFRPE, Mestres em Gestão Pública e 1 servidor da UFPB, Mestrando em Gestão Pública) e um servidor docente da UFPE.

O pré-teste apontou as seguintes falhas: duplicidade nas respostas da pergunta nº 26 (e não na própria pergunta) e mudança no tempo verbal entre algumas questões, que poderiam dificultar o entendimento pelos respondentes. Após as falhas serem adequadamente corrigidas, o questionário foi liberado para aplicação aos servidores da UFPE.

4.2.5 Coeficiente alfa (α) de Cronbach

Com o objetivo de avaliar o grau de confiabilidade do questionário de Ribeiro (2019) foi calculado o coeficiente alfa (α) de Cronbach. Vale salientar que desde 1950 o coeficiente alfa (α) de Cronbach é o procedimento estatístico mais utilizado para avaliar a confiabilidade e a consistência interna entre os itens de um questionário (SOUZA *et al.*, 2017).

Embora o questionário fechado de Ribeiro (2019) tenha se destinado a identificar a percepção dos TAE's sobre o nível de importância e também de existência dos fatores motivacionais, o cálculo do coeficiente alfa só faz sentido quando realizado sobre o nível de importância dos fatores motivacionais, pois, para usar o alfa de Cronbach, é preciso que haja uma expectativa de convergência com relação ao que está sendo investigado.

Por exemplo, quando se questiona aos servidores se o fator "horário de trabalho reduzido para 6 horas" é importante para a motivação, existe uma expectativa de identificar se esse fator é motivador de verdade, porque se está avaliando um conceito. No entanto, quando se questiona aos servidores se existe no ambiente de trabalho deles o "horário de trabalho reduzido para 6 horas", não acontece a tal expectativa de convergência, pois a resposta está ligada ao ambiente particular de cada respondente. E, como esse ambiente de trabalho pode variar muito, não faz sentido exigir uma coerência geral do questionário quanto à existência desse fator motivacional nos ambientes de trabalho.

Sendo assim, o coeficiente alfa (α) calculado inicialmente para o questionário de Ribeiro (2019) foi de 0,922, o que já indicava boa consistência interna do instrumento de coleta de dados, uma vez que valores próximos a 1,00 são considerados ideais (SOUZA *et al.*, 2017). Após a exclusão de três itens que estavam diminuindo a consistência interna do questionário, o coeficiente alfa melhorou ainda mais, atingindo 0,935.

Foi calculado o coeficiente para cada linha teórica do questionário. A intenção foi identificar itens que estariam diminuindo a consistência interna do questionário. Para tanto, calculou-se o alfa para todos os itens associados a uma das linhas teóricas, por exemplo, calculou-se o alfa apenas para os itens extrínsecos, depois o alfa somente para itens intrínsecos e, por fim, calculou-se o alfa apenas para itens da linha equidade organizacional.

Assim, após calcular o alfa para os itens extrínsecos, retirando-se um a um os itens dessa linha teórica para verificar como se comportava o novo valor do alfa geral (se ele melhorava ou piorava com a retirada de apenas 1 item), identificou-se que ao remover os itens 11, 13 e 21 do questionário, o novo valor do alfa geral melhorou para 0,935, conforme exclusões explicadas no **Quadro 12**.

Quadro 12 - Itens excluídos do questionário de Ribeiro (2019) com base no alfa de Cronbach

Item	Motivos da exclusão
Item 11. Relacionamento com os subordinados (caso os possua).	I) O alfa com todos os itens higiênicos é 0,842. Ao remover esse item, o alfa melhorou para 0,881; II) Já o alfa com todos os itens do questionário é 0,922; removendo esse item, 0,931. III) Além disso, o item não é abrangente, somente se aplica a quem exerce cargo de chefia.
Item 13. Bom relacionamento com os colegas fora do trabalho.	I) o alfa com todos os itens higiênicos, exceto o 11, 0,881; removendo também esse item 13, 0,882; II) Além disso, não há como a chefia utilizar o relacionamento fora do trabalho como fator de motivação, por não podê-lo controlar.
Item 21. Oportunidade de exercer cargo de chefia ou função gratificada.	I) Também piora a coerência (alfa); II) Item abrangido pela oportunidade de liderança, pois há mais oportunidades de liderança do que de chefia.

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Dessa forma, foram mantidos no instrumento de coleta de dados os itens que contribuíram para a consistência interna rumo à convergência, a fim de se estar seguro de que o questionário medisse coerentemente a dimensão motivação.

4.2.6 Sugestão de melhoria ao instrumento de coleta de dados

Após a finalização da coleta e análise dos dados levantados pelo questionário, constatou-se a possibilidade de ampliar o questionário, incluindo, por exemplo, mais uma questão para a Teoria da Fixação de Objetivos, com o propósito de mensurar o pressuposto nº 03 dessa teoria: "as pessoas trabalham melhor quando recebem *feedback* quanto ao seu progresso".

4.3 Dispensa de avaliação da pesquisa pelo Comitê de Ética

Esta pesquisa não precisou ser aprovada nem avaliada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFPE, porque se enquadra em hipótese de exceção legal determinada pelo

Conselho Nacional de Saúde (CNS), órgão responsável por definir as normas e diretrizes reguladoras de pesquisas envolvendo seres humanos. O CNS, através da vigente Resolução nº 510/2016, dispõe expressamente que não são registradas nem avaliadas pelo Comitê de Ética em Pesquisa as pesquisas de opinião pública com participantes não identificados, quando se trata, por exemplo, de pesquisas na área de Ciências Humanas e Sociais, cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes.

Para mais detalhes, o texto do artigo 1º da Resolução nº 510/2016 do CNS apresenta que:

Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução.

Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP²⁰:

I – pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;

II – pesquisa que utilize informações de acesso público, nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011;

III – pesquisa que utilize informações de domínio público;

IV - pesquisa censitária;

V - pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual;

VI - pesquisa realizada exclusivamente com textos científicos para revisão da literatura científica;

VII - pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito;

[...] (BRASIL, 2016, grifos nossos)

Já em seu artigo 2º, inciso XIV, a resolução mencionada define qual é o conceito de pesquisa de opinião pública:

Art. 2º Para os fins desta Resolução, adotam-se os seguintes termos e definições:[...]

XIV – pesquisa de opinião pública: consulta verbal ou escrita de caráter pontual, realizada por meio de metodologia específica, através da qual o participante é convidado a expressar sua preferência, avaliação ou o sentido que atribui a temas, atuação de pessoas e organizações, ou a produtos e serviços; sem possibilidade de identificação do participante;

[...] (BRASIL, 2016, grifo nosso)

O conceito de pesquisa de opinião pública definido pela resolução reflete este tipo de pesquisa que foi desenvolvida. Inclusive, o questionário desta pesquisa apenas convidou participantes anônimos a avaliarem fatores relacionados ao ambiente de trabalho na UFPE.

²⁰ CEP/CONEP: Comitê de Ética em Pesquisa / Comissão Nacional de Ética em Pesquisa.

Além disso, não há riscos de danos imediatos ou mediatos para os participantes que se interessaram em responder voluntariamente ao questionário. No questionário, não foram solicitados nome, nem setor de trabalho do servidor, nem seu cargo ocupado, nem qualquer dado que possa identificá-lo. Convém mencionar que foi informado no cabeçalho do questionário que os dados obtidos pela pesquisa seriam consolidados de maneira a impossibilitar qualquer tipo de identificação do respondente.

Por fim, esta pesquisa também conferiu total liberdade e autonomia aos participantes que espontaneamente se interessaram em responder ao questionário, anonimamente. Dessa forma, preservou-se integralmente a dignidade dos participantes que desejaram contribuir ou não, atendendo aos princípios e valores éticos definidos pela resolução mencionada.

Sendo assim, pelas razões legais e fáticas apresentadas, esta pesquisa não precisou ser aprovada nem avaliada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFPE.

4.4 Método de análise dos dados primários

Os dados coletados com a aplicação do instrumento de coleta de dados foram analisados e interpretados com o auxílio de métodos estatísticos simples e depois expressos por meio de tabelas e gráficos através do Microsoft Excel.

Conforme explicado na seção 4.2.1 (Estrutura e composição do questionário), os itens do instrumento de coleta de dados foram elaborados com base em três teorias motivacionais. Então, para facilitar o entendimento de como foi realizada a análise dos dados coletados, a partir das três teorias motivacionais, montou-se o **Quadro 13**.

Quadro 13 - Análise dos dados através das teorias

Teoria		Análise
Teoria Bifatorial de Herzberg	17 fatores higiênicos e 8 fatores motivacionais foram utilizados como parâmetro para os servidores avaliarem, respectivamente, as condições ambientais do trabalho e também o conteúdo das atividades deles no cargo.	Analisou-se os dados coletados com o propósito de identificar se esses fatores são importantes e se estão sendo atendidos adequadamente, porque, segundo essa teoria: i) o não atendimento dos fatores higiênicos resulta em insatisfação no trabalho; ii) somente o atendimento dos fatores motivacionais é que pode gerar verdadeira e duradoura motivação.
Teoria da Fixação de Objetivos de Locke	5 fatores foram utilizados como parâmetro para os servidores avaliarem como está a definição de objetivos e metas no trabalho, entre outros aspectos.	Analisou-se os dados coletados com o propósito de identificar se esses fatores são importantes e se estão sendo atendidos adequadamente, pois essa teoria sustenta que objetivos claros, específicos e compartilhados são a maior fonte de motivação no trabalho.

Teoria da Equidade de Adams	5 fatores de equidade foram confeccionados para serem utilizados como parâmetro para os servidores avaliarem como estão os aspectos relacionados à equidade ou justiça dentro da organização.	Analisou-se os dados coletados com o propósito de identificar se esses fatores são importantes e se estão sendo atendidos adequadamente, pois essa teoria propõe que a avaliação que os funcionários fazem sobre a justiça ou equidade na organização pode impactar severamente a motivação deles no trabalho.
------------------------------------	---	--

Fonte: Elaboração própria (2022)

De forma resumida, após a conclusão da coleta de dados, a sequência metodológica foi a seguinte:

- 1) Tabulou-se as respostas para se realizar a análise individual de cada um dos 35 fatores motivacionais, gerando-se dois gráficos tipo pizza para cada fator motivacional, no intuito de se comparar a importância e a existência de cada fator isoladamente;
- 2) Hierarquizou-se os resultados através do cálculo do escore Áureo, para se gerar o *ranking* de importância e o *ranking* de existência de todos os 35 fatores motivacionais;
- 3) A partir dos *rankings* gerados acima, extraiu-se o *ranking* de importância e o *ranking* de existência, por teoria motivacional, com o propósito de analisar as principais divergências entre a importância e a existência dos fatores dentro de suas teorias, seguindo o método do **Quadro 13**;
- 4) Por fim, considerando a diferença entre a importância dos fatores para a motivação e a percepção de existência deles na instituição, foi possível identificar os fatores que apresentam as maiores divergências entre as variáveis, sendo esses, consequentemente, os que necessitam receber atenção prioritária pela gestão universitária.

Além de alcançar o objetivo central desse estudo, através da identificação dos fatores que demandam maior atenção pela gestão universitária, esta pesquisa propôs algumas sugestões de ações visando aumentar e manter a motivação no trabalho dos servidores, para alguns fatores motivacionais prioritários.

4.5 Determinação da hierarquia para os fatores motivacionais

Para definir a hierarquia para os fatores motivacionais, este estudo se inspirou na metodologia desenvolvida na pesquisa de Ribeiro (2019), que demonstrou ser útil ao propósito desta pesquisa que é semelhante. Para maiores detalhes, recomenda-se a leitura da seção 4.7 da Dissertação de Mestrado da autora. Com a obtenção dos dados coletados e sua tabulação, a autora se deparou com a questão de como encontrar um ponto de equilíbrio entre qualidade e quantidade na hora da interpretação dos resultados.

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? (RIBEIRO, 2019, p. 67).

A pesquisa de Ribeiro (2019) evidenciou que a busca desse ponto de equilíbrio não é exclusiva das pesquisas que se utilizam das escalas *Likert*. Ela menciona que esse problema surge, por exemplo, se for desejado saber qual o país campeão nas olimpíadas: se foi o que recebeu mais medalhas de ouro (qualidade), se o que recebeu mais medalhas em geral (quantidade), ou o que apresenta um conjunto de medalhas com um equilíbrio adequado, satisfatório, entre qualidade e quantidade ?

Ribeiro (2019) argumenta que outras competições esportivas, como a Fórmula 1 e o Tênis, esse problema do ponto de equilíbrio foi resolvido, pois os desempenhos dos esportistas são avaliados para a construção de *rankings*, de forma que nem sempre quem mais vence é o campeão. No entanto, a autora não utilizou algum dos critérios esportivos para hierarquizar os resultados de sua pesquisa, já que no esporte não se busca o real campeão. Ela justifica isso argumentando que os critérios esportivos se baseiam em aspectos econômicos, na valorização do espetáculo e na facilitação da comunicação com os espectadores, de forma que, eventualmente, os esportes alteram seus critérios e o campeão de um ano anterior poderia ser outro.

Em razão de buscas no campo dos artigos científicos não terem trazido a solução desejada, uma solução satisfatória e equilibrada para a definição da hierarquia buscada foi encontrada na sequência de Fibonacci, em que cada termo é dado pela adição dos dois imediatamente anteriores. Assim, iniciando-se com 1 e 2, seguirão: 3, 5, 8, 13, 21,... (RIBEIRO, 2019, p.67).

Mediante a utilização dos cinco primeiros termos da sequência de Fibonacci, atribuiu-se pesos: 8:5:3:2:1, respectivamente, ao 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*;

Dessa forma, Ribeiro computou, para importância e existência de cada fator, o respectivo escore *Fibonacci F*, utilizando a expressão:

$F = (8n_t + 5n_a + 3n_m + 2n_b + n_p) / 8r$, onde os n são as quantidades de cada possível resposta.

Nesta dissertação, adotou-se uma versão aperfeiçoada da mesma ideia, ainda baseada na sequência de Fibonacci, mas considerando a sua segunda principal propriedade: observa-se que, quando se avança na sequência para valores acima das centenas, a relação entre cada termo e seu antecedente é de aproximadamente 1,618. Nos termos iniciais, essa relação deixa de ser obedecida por se tratar de valores inteiros:

- 2 para 1 é 2;
- 3 para 2 é 1,5;
- 5 para 3 é 1,66,
- 8 para 5 é 1,6,
- 13 para 8 é 1,625

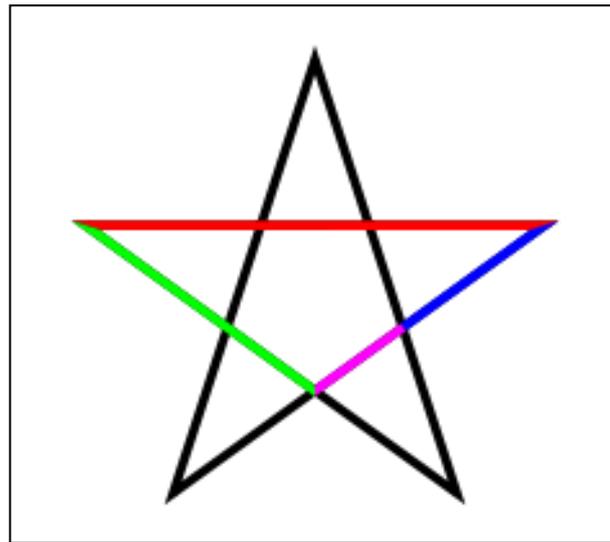
Observa-se que os valores vão oscilando em torno de 1,618 e que o último já é bem próximo a esse valor. Os números 89 e 144 são dois termos consecutivos da sequência para os quais a razão já é 1,618.

O aspecto mais notável é que esse valor, 1,618 (que, de fato, tem infinitas casas decimais) é justamente a razão áurea, também conhecida como razão de ouro, proporção divina, divina secção, seção áurea e áurea excelência.

A razão áurea aparece naturalmente em muitas formas geométricas, destacando-se o pentágono, o pentagrama (**Figura 6**), o dodecaedro regular e o icosaedro. Várias formas na natureza (como certas plantas em espiral) obedecem a uma proporção áurea. Ela aparece, ainda, na física, na música e nas artes²¹.

²¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Golden_ratio

Figura 6 - Pentagrama: as linhas coloridas guardam a razão áurea entre si



Fonte: Wikipedia (2022)

Diante dessas considerações, optou-se por substituir o escore Fibonacci do estudo de Ribeiro (2019) pelo escore Áureo, adaptando a expressão utilizada no cálculo de primeiro para:

$$A = (G^4 n_t + G^3 n_a + G^2 n_m + G n_b + n_p) / G^4 r, \text{ sendo } G = 1.618 \text{ (a razão áurea).}$$

4.6 Locus de Investigação da Pesquisa

4.6.1 A Universidade Federal de Pernambuco

O *locus* desta pesquisa foi a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), que é uma instituição pública de educação superior com mais de 70 anos, que engloba o ensino, a pesquisa e a extensão. Os principais fundamentos legais, de acordo com o Estatuto da UFPE (2019) são:

Art. 1º A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), criada pelo Decreto-Lei nº 9.388, de 20 de junho de 1946, é autarquia educacional, pessoa jurídica de direito público, mantida pela União, vinculada ao Ministério da Educação, dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, com sede e foro legal na cidade do Recife, capital do Estado de Pernambuco.

Parágrafo único. A Universidade Federal de Pernambuco é uma instituição de educação superior, de ensino, pesquisa e extensão (UFPE, 2019).

Nesse sentido, a UFPE tem como missão: "promover a formação de pessoas e a construção de conhecimentos e competências científicas e técnicas de referência mundial, segundo sólidos princípios éticos, socioambientais e culturais." Além do mais, a UFPE tem como visão de futuro: "ser uma universidade de classe mundial comprometida com a transformação e desenvolvimento da humanidade (UFPE, 2020, p. 14).

A UFPE ocupa a posição 14 no Brasil, de acordo com o *ranking* da *World University Rankings 2021-22* do *Center for World University Rankings (CWUR)*²², sendo a melhor instituição das regiões Norte e Nordeste. Vale notar que dentro do ambiente de atuação da UFPE, existem outras instituições públicas de ensino superior de excelente qualidade, como a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), o Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), a Universidade de Pernambuco (UPE) e a Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF).

Dentro desse cenário acadêmico regional e nacional, atualmente a UFPE ocupa posição de destaque. No entanto, novos desafios surgem constantemente, pois o mundo muda rapidamente e vários fatores contribuem para isso, como fatores econômicos, sociais, tecnológicos, culturais, legais, políticos, demográficos e ecológicos. O que acontece no ambiente externo tem forte impacto no ambiente interno das instituições.

Dessa forma, para que a UFPE possa continuar superando os constantes desafios, visando o alcance de sua missão institucional, ela precisa utilizar todo seu patrimônio mais relevante, isto é, seu patrimônio humano, composto por docentes, técnico-administrativos em educação e alunos, num esforço conjunto e simultâneo, no intuito de identificar claramente as novas demandas e expectativas da sociedade, para atendê-las com a prestação de serviços públicos educacionais de qualidade.

Vale dizer que o patrimônio humano da universidade é representado por uma comunidade acadêmica de aproximadamente 48 mil pessoas, formada por 41.345 alunos de graduação e de pós-graduação, 2.886 professores e 3.986 servidores técnico-administrativos distribuídos em três campi - Recife, Vitória de Santo Antão e Caruaru (UFPE, 2019).

4.6.2 População e Amostra

O universo populacional desta pesquisa foi exclusivamente os Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) da UFPE, regidos pela Lei nº 8.112/1990 (Regime Jurídico Estatutário). Os TAE's são uma classe de servidores públicos federais do Poder Executivo que exercem suas atribuições no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação com o propósito maior de fornecer apoio operacional, técnico, administrativo e gerencial à gestão da instituição de ensino federal, tanto nas áreas

²² https://www.ufpe.br/agencia/noticias/-/asset_publisher/dlhi8nsrz4hK/content/ufpe-ocupa-as-posicoes-14-no-brasil-e-841-no-mundo-no-world-university-rankings-2021-22-do-cwur/40615

acadêmicas quanto nas áreas administrativas. De acordo com o Plano de Carreira dos TAE's definido pela Lei Nº 11.091/2005, suas principais atribuições são:

- 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 (BRASIL, 2005).

Nas instituições federais de ensino, os TAE's têm a missão de realizar atividades de apoio técnico-administrativo que assegurem eficiência e eficácia às atividades de ensino. É desafiante a responsabilidade que têm os TAE's no cumprimento de suas atribuições profissionais. Por isso, é fundamental verificar periodicamente a percepção deles quanto aos fatores motivacionais presentes em suas atividades, a fim de direcionar esforços da instituição para melhorar as condições de trabalho, o clima motivacional e o alcance da missão organizacional. Newstrom (2008) e Lacombe (2012) argumentam que é preciso descobrir e entender as necessidades e desejos dos funcionários, pois é a partir desse entendimento que se encontra um importante ponto de partida para estimular a motivação neles.

Sendo assim, para a identificação do perfil da população e da amostra, inicialmente obteve-se os dados do Anuário Estatístico da UFPE mais recente - ano de 2019. O anuário informa que a quantidade de técnicos administrativos que estavam na ativa em 2019 era de 3.986 servidores, incluindo os TAE's lotados no Hospital das Clínicas. Segundo o anuário, os TAE's estavam distribuídos da seguinte forma: 1.066 vinculados diretamente à Reitoria; 1.524 em Órgãos Suplementares; 1.175 em Centros Acadêmicos de Recife; e 221 nos Centros Acadêmicos de Caruaru e de Vitória de Santo Antão.

No anuário constam dados dos TAE's sobre gênero, nível de escolaridade e tipo de departamento - em suas páginas 211 até 226. No entanto, não constavam os dados sobre nível de classificação do cargo, faixa etária e tempo de serviço, que também são dados fundamentais para identificar adequadamente o perfil da população para comparar com a amostra (UFPE, 2019).

Em razão dessa carência de parte dos dados da população, no dia 20/03/2020 solicitou-se formalmente à UFPE os dados completos do perfil dos servidores, por meio da "Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR", criada pela Controladoria-Geral da União (CGU) com fulcro na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011). No pedido, foi informado que se tratava de informações fundamentais para esta pesquisa de mestrado.

Em resposta à solicitação, formalizada no protocolo e-SIC²³ nº 23480.007279/2020-54, o Serviço de Informação ao Cidadão da UFPE no dia 24/03/2020 respondeu que os dados sobre gênero, nível de escolaridade e tipo de departamento estavam disponíveis nas páginas 211 até 226 do Anuário Estatístico da UFPE (2019) - mas isso já era de conhecimento desta pesquisa. Já, quanto aos dados que faltavam no Anuário e que interessavam, o Serviço de Informação ao Cidadão da UFPE respondeu que até aquele momento os dados não tinham sido levantados pela universidade, sendo dados indisponíveis.

Sendo assim, no dia 22/12/2020 solicitou-se novamente à UFPE os dados completos do perfil de servidores TAE's através da plataforma e-SIC da CGU, cujo protocolo foi o nº 23546.065447/2020-14. No dia 21/01/2021, o Serviço de Informação ao Cidadão da UFPE atendeu totalmente ao pedido desta pesquisa informando o perfil completo dos TAE's com dados atualizados até o dia 20/01/21. Com esses novos dados, observou-se, inclusive, que o quantitativo de TAE's foi reduzido. Antes eram 3986 segundo o Anuário (2019), agora são 3855. Uma redução de 131 servidores em 2 anos.

Para facilitar a visualização e análise dos dados, apresentou-se a **Tabela 1** elaborada para comparar o perfil da população com o da amostra. Mas antes disso é preciso explicar que para o cálculo do tamanho da amostra, conforme a calculadora de margem de erro desenvolvida pela *Survey Monkey*²⁴, considerou-se o tamanho da população em 3855 servidores, um grau de confiança de 95% e uma margem de erro amostral de 5%, o que resultaria numa amostra de pelo menos 350 TAE's, valores aceitáveis para o tipo de pesquisa realizada. Obteve-se respostas de 460 TAE's, no entanto, 95 respondentes foram descartados por falta de atenção ao solicitado nas perguntas fechadas, conforme explicação detalhada na seção 4.2.2 (itens de verificação e controle). Dessa forma, das 460 respostas, obteve-se 365 respostas válidas para as perguntas fechadas.

Tabela 1 - Perfil da População e da Amostra

Itens	Opções	População		Amostra		Amos/Pop
Gênero	Feminino	2093	54%	212	58%	10%
	Masculino	1762	46%	153	42%	9%
Nível de Escolaridade	Ensino Fundamental Incompleto	2	0%	0	0%	0%
	Ensino Fundamental	57	1%	0	0%	0%
	Ensino Médio + Ensino Superior Incompleto	543	14%	16	4%	3%
	Graduação + Especialização	2581	67%	224	61%	9%
	Mestrado	540	14%	109	30%	20%

²³ e-SIC: Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão, elaborado pela CGU

²⁴ <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

	Doutorado	132	3%	16	4%	12%
Tipo de Departamento ²⁵	Acadêmico	1397	36%	124	34%	9%
	Administrativo	2458	64%	241	66%	10%
Nível de Classificação do Cargo	A	91	2%	----	----	----
	B	74	2%	----	----	----
	C	726	19%	29	9%	4%
	D	1885	49%	199	61%	11%
	E	1079	28%	99	30%	9%
Faixa Etária	30 ou menos	285	7%	44	12%	15%
	31 a 40	1264	33%	176	48%	14%
	41 a 50	756	20%	69	19%	9%
	51 a 60	1009	26%	54	15%	5%
	61 ou mais	541	14%	22	6%	4%
Tempo de serviço	Menos de 2 anos	195	5%	65	18%	33%
	2 a 5 anos	459	12%	42	12%	9%
	6 a 10 anos	1166	30%	113	31%	10%
	11 a 15 anos	350	9%	78	21%	22%
	16 anos ou mais	1685	44%	67	18%	4%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Através da **Tabela 1** é possível realizar uma fácil comparação entre o perfil da amostra com o perfil da população. Quanto ao gênero, observa-se que a amostra teve uma representatividade equilibrada para os sexos, representando proporcionalmente a população. Da mesma forma, a amostra também teve uma representatividade proporcional para os tipos de departamentos.

Quanto ao nível de escolaridade, evidencia-se que 81% da população tem formação de nível superior até mestrado, sendo a graduação ou especialização a maior parcela, representando 67% da população, cuja amostra ficou representada de forma proporcional (61%). A amostra também acompanhou a população quanto ao doutorado (4%). No entanto, a amostra para o Mestrado apresentou uma proporção maior (30%) do que a população e uma proporção menor que a população para os TAE's com ensino médio ou ensino superior incompleto (4%). Dessa forma, a amostra representa a população para os TAE's com graduação ou especialização e também com doutorado, mas não representa proporcionalmente para os demais níveis de escolaridade.

²⁵ Classificou-se em: (i) departamento acadêmico, os servidores que informaram que suas atividades atendem principalmente ao público externo (alunos, clientes de consultoria ou de serviços à comunidade e similares); (ii) departamento administrativo, os servidores que informaram que suas atividades atendem principalmente as necessidades do público interno (outros setores da UFPE, como licitações, contabilidade, manutenção predial, recursos humanos, tecnologia da informação etc).

Quanto ao nível de classificação dos cargos, constata-se que a maioria dos TAE's ocupam cargos com nível D (ensino médio), totalizando 49% da população. Em segundo lugar estão os cargos de nível E (ensino superior), com 28% da população. Em terceiro, o nível C (ensino fundamental) com 19%. Já os níveis A e B juntos (ensino fundamental incompleto) respondem por apenas 4% da população. A amostra para o nível D ficou um pouco acima (61%) da população. Já para os cargos de nível E, a amostra seguiu a proporcionalidade (30%). Quanto aos cargos de nível C, o percentual da amostra ficou pouco representada, mas atingiu-se o mínimo de representatividade (4%). Quanto aos cargos níveis A e B, não houve representação na amostra, embora tenha-se tentado obter respostas dos TAE's ocupantes desses cargos.

No que tange à faixa etária, evidencia-se que a maior parte dos TAE's se encontra na faixa entre 31 a 40 anos (33%) e também na faixa entre 51 a 60 anos (26%), representando juntos 59% de toda população. A amostra superou a proporcionalidade para a faixa de 31 a 40 (48%) e não atingiu a proporção ideal para a faixa de 51 a 60 (15%). No entanto, a amostra representou proporcionalmente a faixa de 41 a 50. A faixa com a menor proporcionalidade foi a de 61 anos ou mais, no entanto, atingiu-se o mínimo necessário de respondentes para essa faixa de idade (4%).

Por fim, quanto ao tempo de serviço, constata-se uma excelente proporcionalidade entre amostra e população para os servidores TAE's com tempo de 2 a 5 anos de trabalho e também para os com 6 a 10 anos de exercício. Já os TAE's com menos de 2 anos e com 11 a 15 anos tiveram uma amostra bem acima da esperada, 3 e 2 vezes maior que a população, respectivamente. Enquanto isso, os TAE's com 16 anos ou mais de trabalho tiveram pouca representação na amostra, no entanto, obteve-se o percentual mínimo de representação (4%).

Com base na **Tabela 1**, é possível identificar que:

I) a população de 3855 TAE's tem as seguintes características principais:

- equilíbrio percentual entre os gêneros masculino (46%) e feminino (54%);
- nível de escolaridade de Graduação até Mestrado (81% do total)
- em cargos de níveis D ou E (77% do total);
- predominância etária entre 31 a 60 anos de idade (79% do total);
- tempo de serviço de 6 a 10 anos ou 16 anos ou mais (74% do total);
- lotação majoritária nos departamentos administrativos (64% do total);

II) a amostra de 365 TAE's tem as seguintes características principais:

- equilíbrio percentual entre os gêneros masculino (42%) e feminino (58%);

- nível de escolaridade de Graduação até Mestrado (91% do total)
- em cargos de níveis D ou E (91% do total);
- predominância etária entre 31 a 60 anos de idade (82% do total);
- tempo de serviço de 6 a 10 anos ou 16 anos ou mais (49% do total);
- lotação majoritária nos departamentos administrativos (66% do total);

A partir da comparação e análise entre o perfil da amostra com o perfil da população, conclui-se que esta pesquisa está refletindo adequadamente a percepção dos TAE's da UFPE.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme apresentado na introdução desta pesquisa, os três objetivos específicos foram os seguintes:

- Correlacionar os fatores motivacionais com a Teoria dos Dois Fatores, com a Teoria da Equidade e com a Teoria da Fixação de Objetivos;
- Identificar a percepção dos TAE's sobre o nível de importância e de existência dos fatores motivacionais correlacionados à Teoria dos Dois Fatores, à Teoria da Equidade à Teoria da Fixação de Objetivos;
- Identificar o nível motivacional dos TAE's, de acordo com a autoavaliação deles;

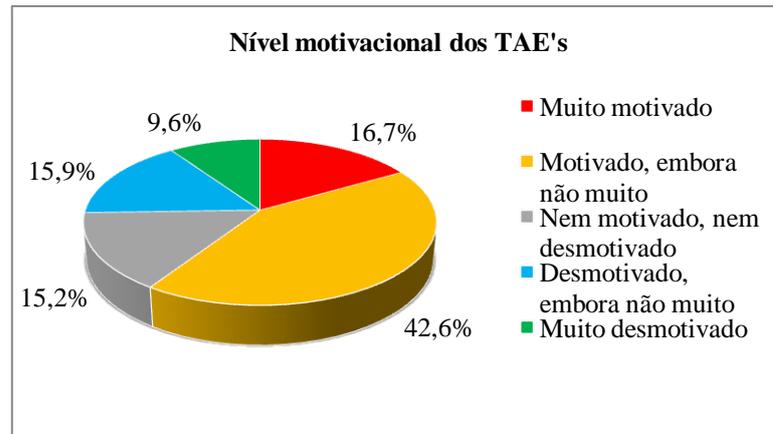
O primeiro objetivo específico foi alcançado através de uma ampla revisão de literatura sobre as teorias motivacionais nas seções 2 e 3 e, também, de forma concreta e específica, através da seção *4.2.1 estrutura e composição do questionário*, em que foram correlacionados os itens do instrumento de coleta de dados às suas bases teóricas respectivas (os fatores motivacionais). Já, o segundo e o terceiro objetivo específico são analisados e discutidos nas seções 5.2 e 5.1, respectivamente.

5.1 Identificação do nível motivacional dos TAE's, de acordo com a autoavaliação deles

Foi inserida na parte inicial do questionário uma pergunta autoavaliativa para que os TAE's definissem a motivação deles no trabalho, no intuito de se evidenciar, sob um aspecto mais geral, como está atualmente o clima motivacional dos técnico-administrativos na universidade. No instrumento de coleta de dados, essa pergunta inicial foi posta antes de tudo, antes até da caracterização dos respondentes.

Para fins de apuração do nível motivacional dos TAE's, considerou-se todas as 460 respostas obtidas dessa questão inicial, pois não houve margem para falta de atenção pelos respondentes, uma vez que todos eles apresentaram suas principais razões para o seu nível motivacional, conforme solicitado na questão seguinte à inicial.

Dessa forma, as conclusões obtidas através da coleta de dados são, em geral, que o nível de motivação dos servidores atualmente está razoavelmente bom, já que o total de pessoas "Muito motivadas" e "Motivadas, embora não muito", atinge quase 60% (**Gráfico 1**).

Gráfico 1 - Nível motivacional dos TAE's

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Evidencia-se que 59,3% dos TAE's estão motivados (16,7% "Muito motivado" e 42,6% "Motivado, embora não muito"), 15,2% "Nem motivado, nem desmotivado", enquanto 25,5% estão desmotivados. A **Tabela 2** apresenta mais detalhes por faixa etária.

Tabela 2 - Nível motivacional dos TAE's de acordo com a faixa etária

Faixa etária	30 anos ou menos		31 a 40		41 a 50		51 a 60		61 ou mais		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muito motivado	3	5,56	25	13,0	13	13,5	20	25,0	16	42,1	77	16,7
Motivado, embora não muito	29	53,7	85	44,3	36	37,5	30	37,5	16	42,1	196	42,6
Nem motivado, nem desmotivado	7	13,0	32	16,7	19	19,8	10	12,5	2	5,3	70	15,2
Desmotivado, embora não muito	9	16,7	35	18,2	14	14,6	12	15,0	3	7,9	73	15,9
Muito desmotivado	6	11,1	15	7,8	14	14,6	8	10,0	1	2,6	44	9,6
Total	54	11,7	192	41,7	96	20,9	80	17,4	38	8,3	460	100

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Esse total geral de 59,3% de servidores "Muito motivados" e "Motivados, embora não muito" está alinhado com as faixas etárias de 30 anos ou menos (59,3%), 31 a 40 anos (57,3%) e 51 a 60 anos (62,5%), mas já é menor nas faixas de 41 a 50 anos (51%). A faixa etária mais motivada é de 61 anos ou mais (84,2%) em que os servidores se dizem "Muito motivados" e "Motivados, embora não muito".

O percentual geral de servidores "Muito desmotivados" e "Desmotivados, embora não muito", é de 25,5%, ou seja, um em cada quatro servidores da amostra. Acredita-se ser importante uma intervenção da gestão universitária para modificar tal panorama, a partir da análise dos resultados encontrados por essa pesquisa para os fatores motivacionais mais importantes e menos existentes, segundo a própria percepção dos TAE's.

De forma mais detalhada, por faixa etária, os servidores de 31 a 40 anos (26%) e de 51 a 60 anos (25%) mostram-se em linha com a situação geral de desmotivação, enquanto os servidores de 30 anos ou menos (27,8%) e de 41 a 50 (29,2%) estão acima. Já, bem abaixo da situação geral de desmotivação, aparece a faixa etária com 61 anos ou mais, com apenas 10,5%.

A faixa etária com até 50 anos tem 342 servidores, dos quais 93 (27,2%) se dizem "Desmotivados, embora não muito" e "Muito desmotivados". Já a faixa etária com 51 anos ou mais, total de 118 servidores, tem-se 24,3% de "Desmotivados, embora não muito" e "Muito desmotivados", ou seja, para essa faixa etária a situação é grave, mas, menos grave em relação à faixa etária até 50 anos.

5.2 Percepção dos TAE's sobre o nível de importância e de existência dos fatores motivacionais

Conforme apresentado na introdução deste estudo, um dos objetivos específicos foi o seguinte: identificar a percepção dos TAE's sobre o nível de importância e de existência dos fatores motivacionais correlacionados à Teoria dos Dois Fatores, à Teoria da Equidade à Teoria da Fixação de Objetivos. Com base nisso, foi feita uma análise da percepção dos TAE's sobre cada um dos 35 fatores motivacionais, agrupados em suas respectivas teorias, analisando os gráficos gerados sobre cada um deles.

5.2.1 Análise à luz da Teoria Bifatorial de Herzberg

Como explicado na seção 2.4.1.3, para Herzberg, a motivação das pessoas no trabalho depende de dois fatores profundamente relacionados entre si: os fatores higiênicos (extrínsecos) e os fatores motivacionais (intrínsecos). Enquanto os fatores higiênicos são relacionados ao ambiente ou contexto do trabalho, os fatores motivacionais se referem ao conteúdo do trabalho do si, isto é, relacionam-se à natureza das próprias tarefas e atividades de um cargo.

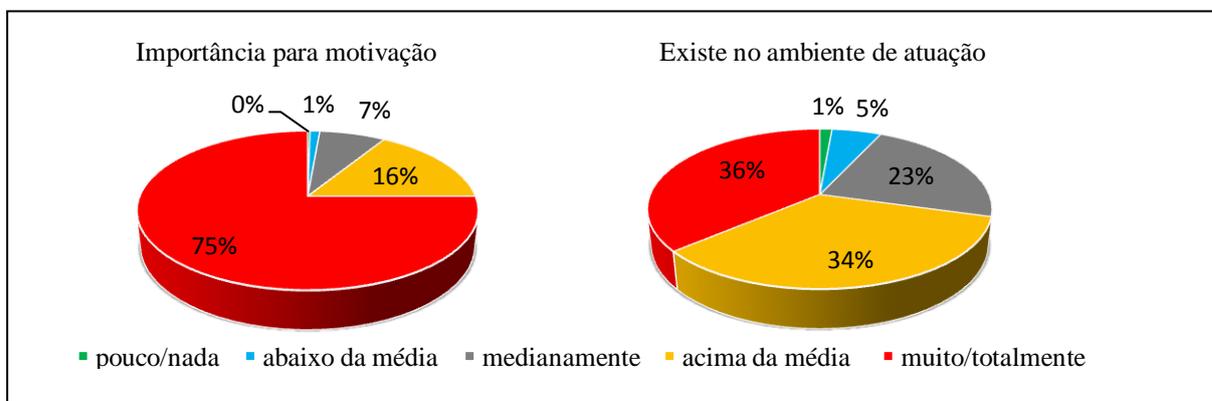
5.2.1.1 Análise dos fatores extrínsecos/higiênicos

Nesta pesquisa, para captar a percepção dos TAE's, foram definidos 17 fatores higiênicos, elencados a seguir: i) Garantia de ter os direitos trabalhistas respeitados; ii) Estabilidade no emprego; iii) Ausência de riscos (criminais, de acidente etc.) no ambiente de trabalho; iv) Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho; v) Salário e benefícios básicos; vi) Ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em

lucros, automóvel para uso particular, plano ou serviço de saúde extensivo a familiares etc.; vii) Bom e pronto acesso às informações e recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho; viii) Boas condições no ambiente físico para o exercício do trabalho (higiene, organização, ventilação, iluminação); ix) Boas condições de conforto pessoal para o exercício do trabalho (intervalo intrajornada, pausas para alimentação etc); x) Boas condições psicossociais para exercício do trabalho (sem excessos de autoritarismo, pressão por desempenho, desentendimentos pessoais etc.); xi) Bom relacionamento com a chefia imediata; xii) Bom relacionamento com os colegas (tanto do setor como de outros setores); xiii) Ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz; xiv) Oferecimento de cursos que possibilitem o crescimento profissional e pessoal (técnicos, de especialização, de mestrado etc.); xv) Horário de trabalho presencial flexível (para chegada/saída ou, por exemplo, para utilização de banco de horas); xvi) Horário de trabalho presencial reduzido (6 horas diárias); xvii) Trabalho em regime de *home office* (trabalhar de casa)

O primeiro fator higiênico avaliado foi garantia de ter os direitos trabalhistas respeitados, cujo **Gráfico 2** apresenta os níveis de importância e de existência que os TAE's percebem na UFPE. Constata-se que 91% dos servidores consideram importante para a motivação ter seus direitos trabalhistas garantidos (75% muito/totalmente e 16% acima da média) e apenas 1% não considera importante (0% pouco/nada e 1% abaixo da média). Com relação à existência desse fator na universidade, 70% consideram que existe de forma considerável (muito/totalmente e acima da média), constatando-se uma diferença entre os níveis de importância e de existência observada pelos TAE's, notadamente no nível muito/totalmente (75% de importância e 36% de existência).

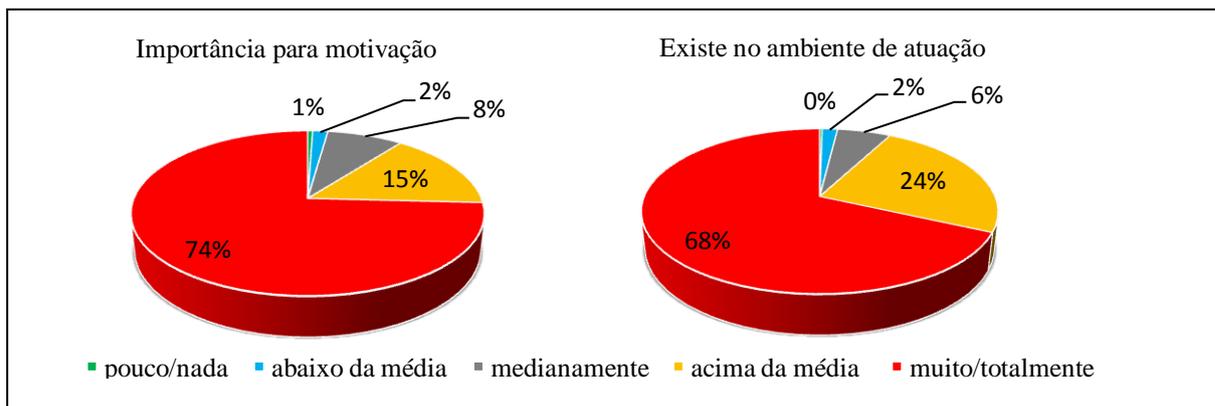
Gráfico 2 - Garantia de ter os direitos trabalhistas respeitados



Fonte: Elaboração Própria (2022)

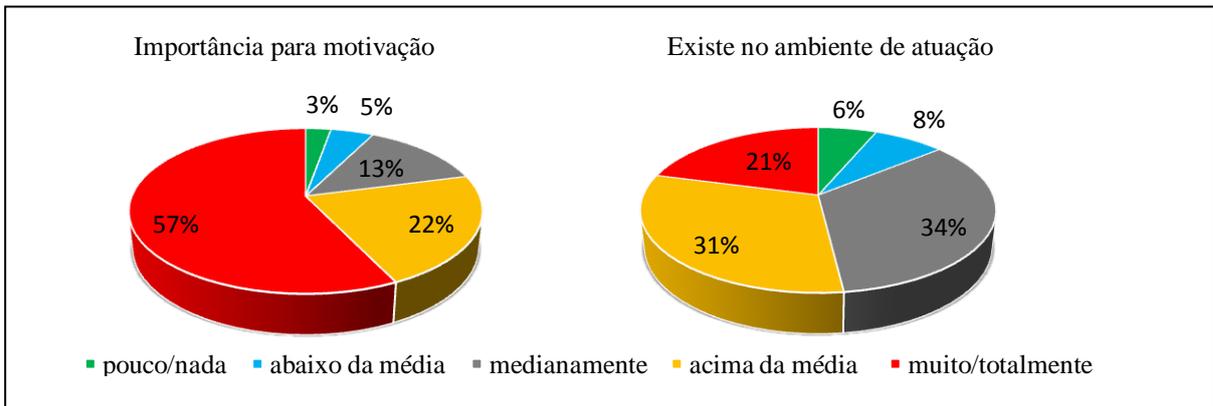
Quanto ao fator estabilidade no emprego, evidencia-se, através do **Gráfico 3**, que o nível de importância é semelhante ao do **Gráfico 2**, pois 74% dos TAE's consideram muito/totalmente importante a estabilidade e 15% deles acima da média. Apenas 3% não consideram importante (1% pouco/nada e 2% abaixo da média). Já o nível de existência apresenta-se diferente do **Gráfico 2**, pois 68% dos TAE's consideram que esse fator existe de forma significativa e 24% acima da média, ou seja, 92% deles percebem a estabilidade de forma satisfatória, o que é um excelente indicador. Apenas 2% consideram que a estabilidade existe abaixo da média ou pouco/nada na instituição. Dessa forma, constata-se uma pequena discrepância entre a importância e a existência desse fator na instituição para o nível muito/totalmente (74% e 68%, respectivamente), uma diferença bem menor com relação à garantia de ter os direitos trabalhistas respeitados.

Gráfico 3 - Estabilidade no emprego



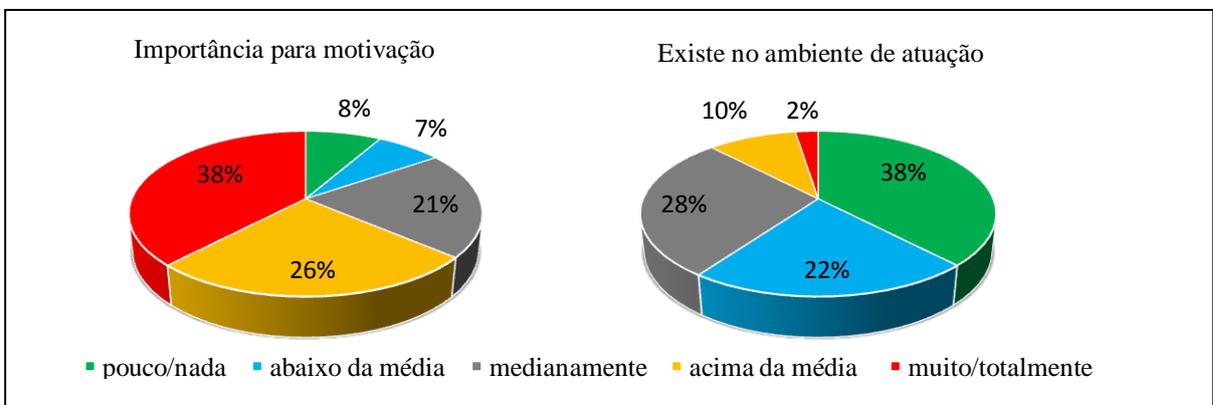
Fonte: Elaboração Própria (2022)

No que concerne à segurança no ambiente de trabalho, como ausência de riscos criminais, de acidentes etc, o **Gráfico 4** demonstra que 79% dos servidores consideram esse fator importante, enquanto 8% pouco relevante. Já a existência é considerada satisfatória para 52% deles, 34% de forma mediana e 14% de forma baixa ou nenhuma. Esses percentuais atestam que 48% dos servidores não estão se sentindo satisfatoriamente seguros em seus ambientes de trabalho, evidenciando uma diferença notável entre a importância da segurança e a percepção de sua existência na instituição.

Gráfico 4 - Ausência de riscos (criminaís, de acidente etc.)

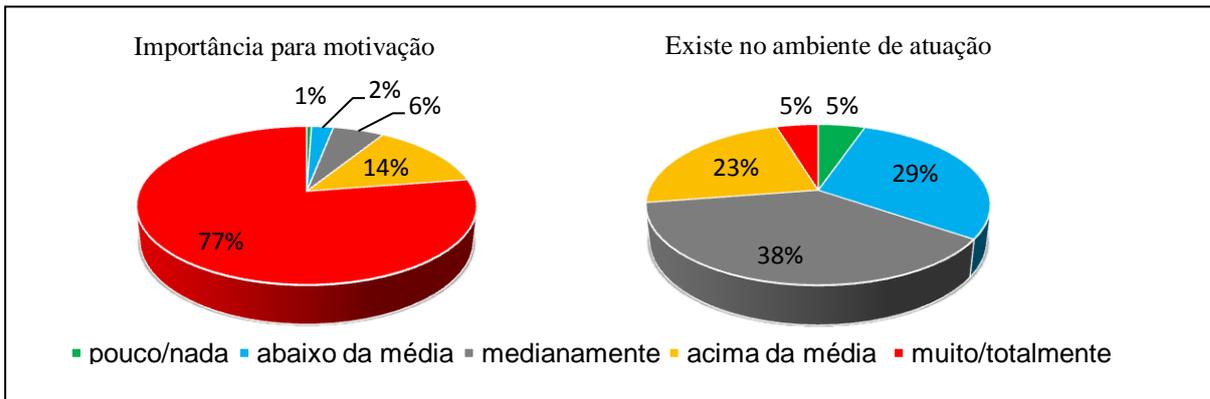
Fonte: Elaboração Própria (2022)

No **Gráfico 5**, constata-se que a disponibilidade de atendimento médico na própria instituição não tem alta importância para os servidores, pois 64% deles informaram ser importante (38% muito/totalmente e 26% acima da média). Já a existência desse fator é muito baixa, pois 38% afirmam ser pouco/nada e 22% abaixo da média. Em razão da baixa importância que os servidores dão a esse fator, não se evidencia uma diferença significativa entre o esperado e o encontrado na instituição.

Gráfico 5 - Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho

Fonte: Elaboração Própria (2022)

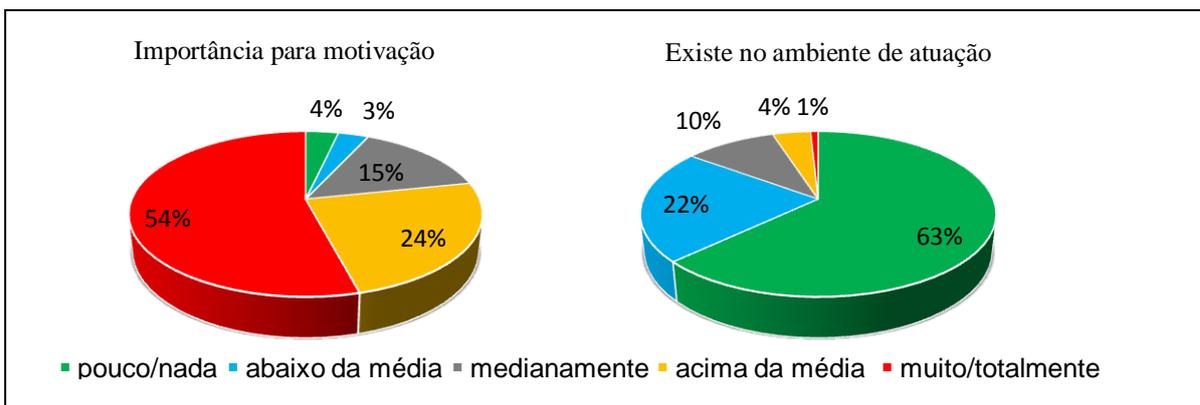
Quanto a salário e benefícios básicos, o **Gráfico 6** demonstra que 91% dos servidores consideram esse fator importante (77% muito/totalmente e 14% acima da média). Apenas 3% acreditam que esse fator não seja relevante. Quanto à existência, apenas 28% (5% muito/totalmente e 23% acima da média) percebem que esse fator existe de forma satisfatória na instituição. Isso demonstra uma relevante diferença entre o que os servidores desejam de remuneração e benefícios e o que a instituição pode proporcionar.

Gráfico 6 - Salário e benefícios básicos (auxílios saúde, alimentação, transporte)

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Considerando que um instrumento de coleta de dados deve atender a qualquer ambiente organizacional, não seria interessante que o instrumento se limitasse ao serviço público. Então, o item do **Gráfico 7**, embora faça pouco sentido no serviço público, foi incluído ao instrumento para expandir a aplicação do questionário às organizações privadas, que oferecem um desses benefícios extras aos funcionários.

A partir do **Gráfico 7**, evidencia-se que 78% dos TAE's entendem ser relevante ter um desses benefícios extras, 15% medianamente relevante e 7% pouco relevante. Quanto à existência, naturalmente o nível esperado seria muito baixo, pois a legislação federal não confere aos servidores a grande maioria desses benefícios extras. Por isso, 85% declararam pouco existente (63% pouca/nada existente e 22% abaixo da média); 10% medianamente e 5% existente.

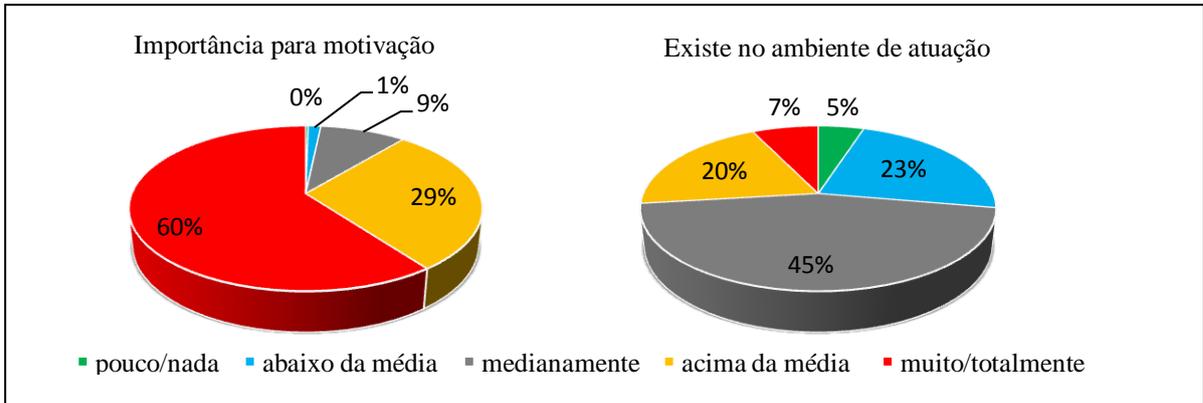
Gráfico 7 - Ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em lucros etc

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Já no **Gráfico 8** encontra-se os dados sobre o fator bom e pronto acesso às informações e recursos para realização do trabalho. Através dele evidencia-se uma significativa discrepância entre a importância desse fator (89%), 60% muito/totalmente e 29% acima da média, e a existência dele de forma satisfatória (27%), sendo 7%

muito/totalmente e 20% acima da média. Nitidamente, a maioria dos servidores não percebem o adequado e imediato acesso às informações e aos recursos materiais para a realização dos seus trabalhos.

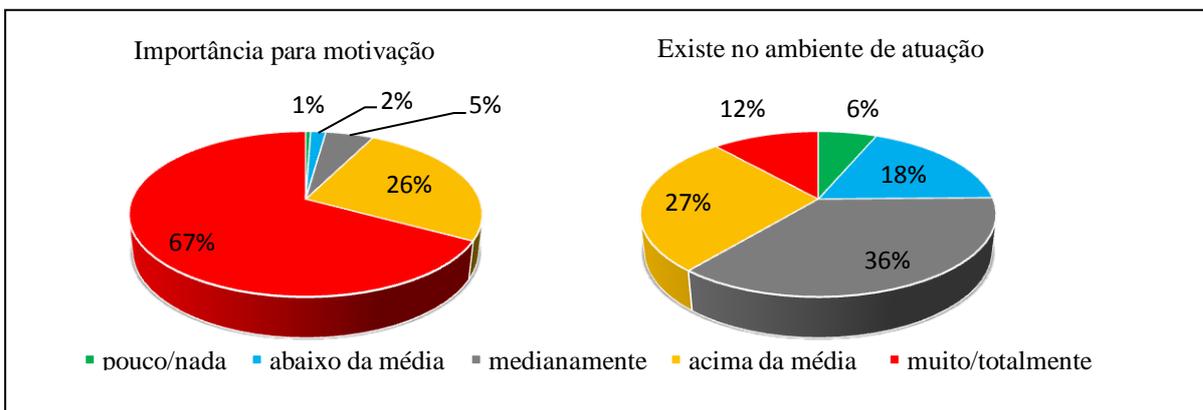
Gráfico 8 - Bom e pronto acesso às informações e recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho



Fonte: Elaboração Própria (2022)

Um dos fatores mais representativos entre os fatores higiênicos é ter boas condições no ambiente físico de trabalho (**Gráfico 9**). Quanto a esse fator, 93% dos TAE's o consideram importante (67% muito/totalmente e 26% acima da média). Apenas 3% consideram com baixa relevância. Quanto à existência, esse fator está em nível abaixo da média, pois apenas 39% dos servidores o consideram em nível satisfatório (12% muito/totalmente e 27% acima da média), o que caracteriza uma significativa divergência entre a expectativa e a realidade encontrada na instituição.

Gráfico 9 - Boas condições no AMBIENTE FÍSICO para o exercício do trabalho

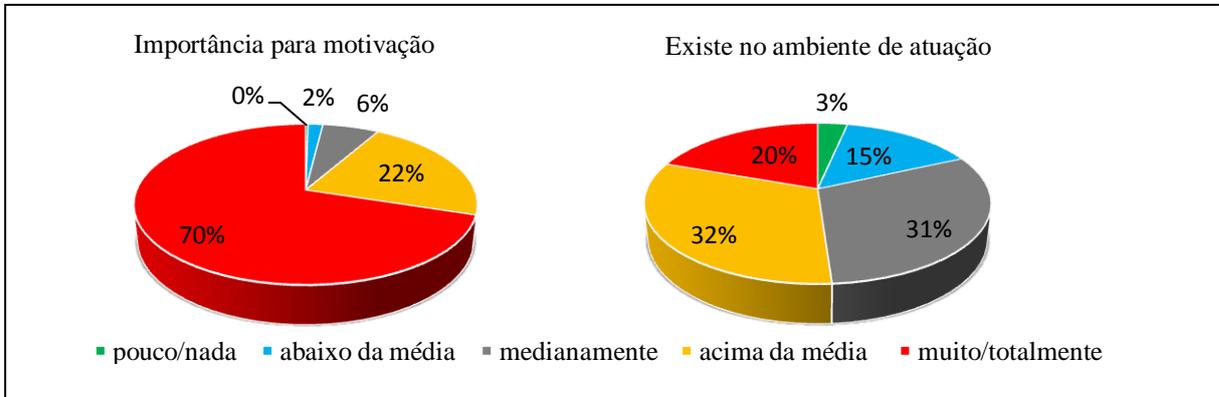


Fonte: Elaboração Própria (2022)

Outro fator higiênico analisado foi o conforto pessoal para o exercício do trabalho, como intervalo intrajornada, pausas para alimentação etc (**Gráfico 10**). Evidencia-se que esse fator foi importante para 92% dos servidores e existente em nível satisfatório para 52% deles. Em relação ao gráfico anterior, evidencia-se uma discrepância menor entre as dimensões

analisadas, pois a existência do conforto pessoal está em nível superior às condições do ambiente físico de trabalho.

Gráfico 10 - Boas condições de CONFORTO PESSOAL para o exercício do trabalho

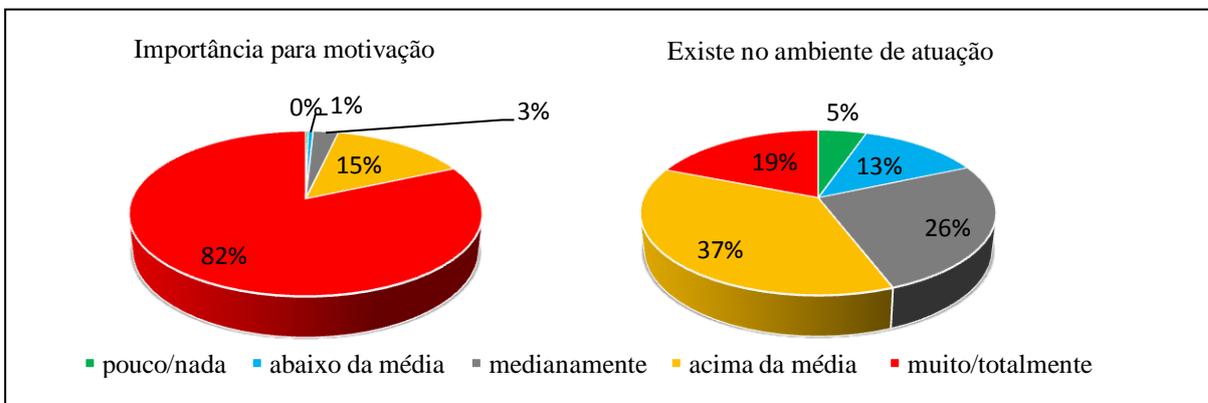


Fonte: Elaboração Própria (2022)

De todos os 35 fatores analisados, englobando as 3 teorias motivacionais, apenas 2 estão com uma importância acima de 80% apenas para o nível muito/totalmente da escala *Likert*, a saber i): boas condições psicossociais para exercício do trabalho (**Gráfico 11**); ii) ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz (**Gráfico 12**).

O fator boas condições psicossociais está com 82% de importância somente no nível muito/totalmente e 15% acima da média (97% de importância no total). Apenas 1% considera pouco significativo. Porém, esse nível de importância tão alto não é acompanhado pela percepção de existência na instituição, pois apenas 19% consideram existente e 37% acima da média (56% de existência no total). Enquanto isso, 18% dos TAE's acreditam que o fator é pouco presente na universidade (pouco/nada e abaixo da média). Com isso, evidencia-se que as condições psicossociais tem uma das diferenças mais significativas entre a importância e a existência na UFPE.

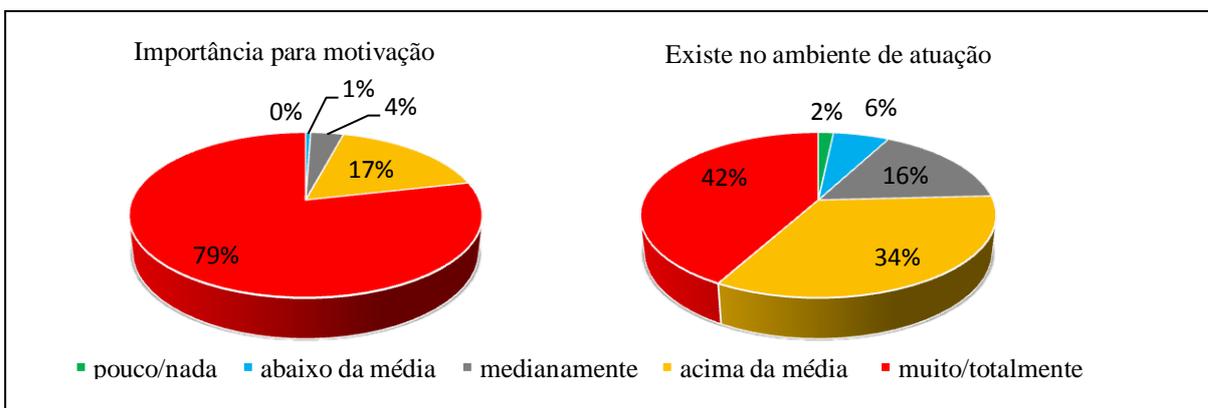
Gráfico 11 - Boas condições PSICOSSOCIAIS para exercício do trabalho



Fonte: Elaboração Própria (2022)

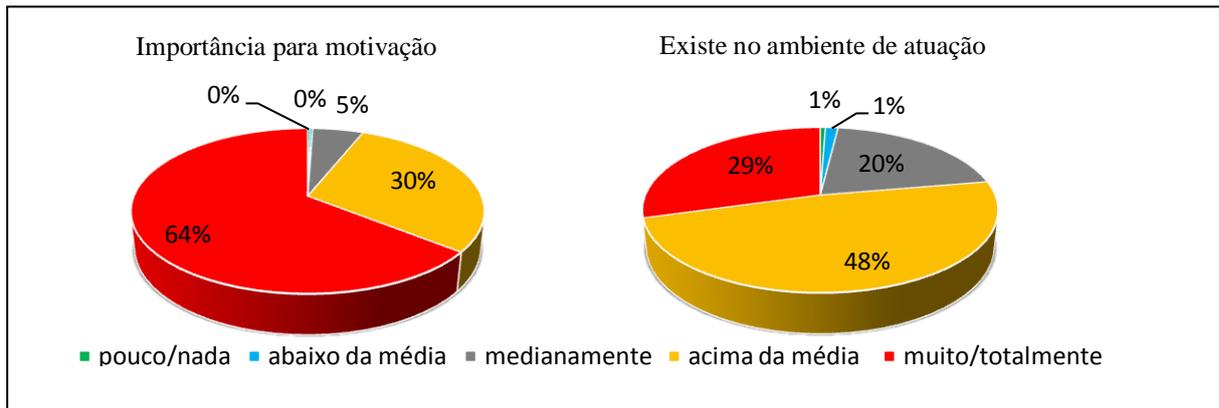
Outro fator higiênico que teve uma das mais altas relevâncias foi bom relacionamento com a chefia imediata (**Gráfico 12**). 96% dos TAE's o consideram relevante para motivação (79% muito/totalmente e 17% acima da média), contra apenas 1% de baixa relevância e 4% de média relevância, ou seja, nenhum servidor marcou pouco/nenhuma relevância. Já 76% dos servidores consideram ter um bom relacionamento com a chefia, 16% medianamente e 8% pouco/nada e abaixo da média. Evidencia-se que apesar da alta relevância desse fator, não houve grande disparidade com a existência.

Gráfico 12 - Bom relacionamento com a chefia imediata



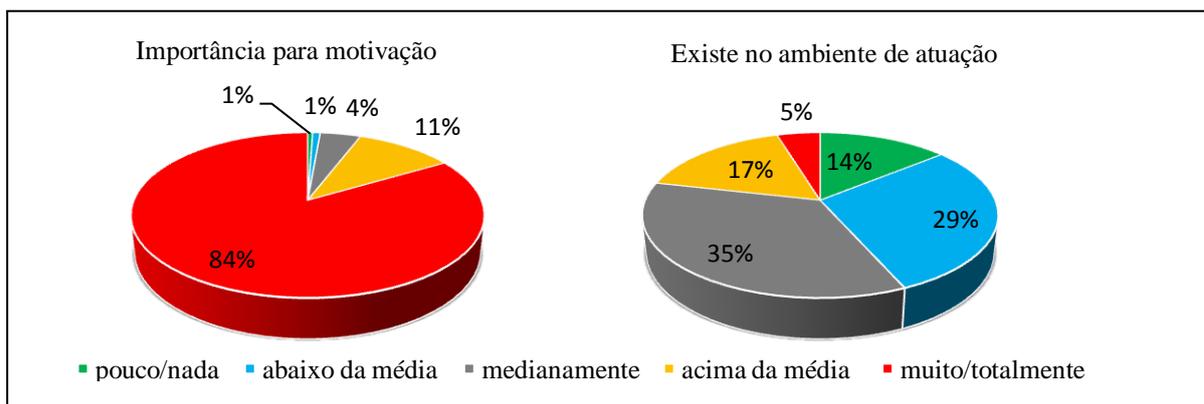
Fonte: Elaboração Própria (2022)

Ainda sobre os relacionamentos interpessoais, foi analisado o fator bom relacionamento com os colegas da instituição (**Gráfico 13**). 94% dos TAE's o consideram relevante para motivação (64% muito/totalmente e 30% acima da média), contra apenas 5% de média relevância. Já 77% dos servidores consideram ter um bom relacionamento com os colegas, 20% medianamente e 2% pouco/nada e abaixo da média. Da mesma forma que no gráfico anterior, não houve uma considerável disparidade entre a importância e existência para este fator. Vale destacar que quando se compara o nível muito/totalmente do relacionamento com colegas de trabalho com o nível muito/totalmente no relacionamento com a chefia imediata, evidencia-se que: i) os servidores entendem ser mais importante ter um relacionamento com a chefia do que com colegas; ii) e que existe melhor relacionamento com a chefia do que com os colegas de trabalho.

Gráfico 13- Bom relacionamento com os colegas (tanto do setor como de outros setores)

Fonte: Elaboração Própria (2022)

De todos os 35 fatores, a perspectiva de carreira tem o maior percentual de importância no nível muito/totalmente da escala *Likert*: 84%. E como 11% consideram sua importância acima da média, então a importância total para o fator ficou em 95%. Apenas 2% consideram pouco relevante. No entanto, esse nível de importância tão alto não é seguido pela percepção de existência na universidade, pois apenas 5% consideram existente (muito/totalmente) e 17% acima da média, ou seja, somente 22% dos TAE's enxergam a presença de forma satisfatória. Enquanto isso, 43% dos TAE's acreditam que o fator é pouco presente na universidade. Dessa forma, constata-se que embora seja altamente importante uma perspectiva de carreira que permita uma vida digna e feliz, os servidores muito pouco enxergam essa perspectiva na instituição.

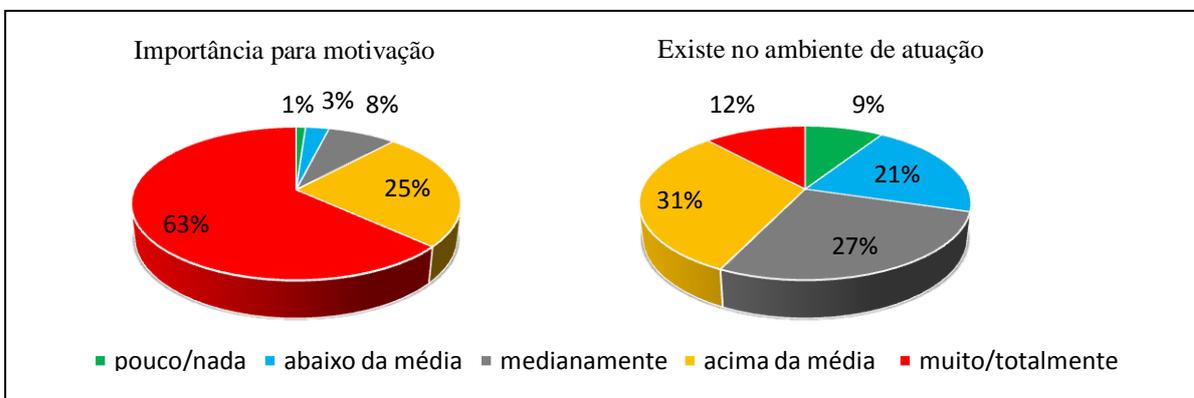
Gráfico 14 - Ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz

Fonte: Elaboração Própria (2022)

A oferta de cursos que permitam o crescimento dos TAE's também é um dos fatores avaliados nesta pesquisa. No **Gráfico 15**, evidencia-se que 88% dos servidores consideram os cursos relevantes para a motivação deles (63% muito/totalmente e 25% acima da média). Apenas 4% entendem com baixa importância. No entanto, apenas 43% dos TAE's identificam

satisfatoriamente a oferta de cursos na instituição; 27% de forma mediana e 30% pouco/nada ou abaixo da média.

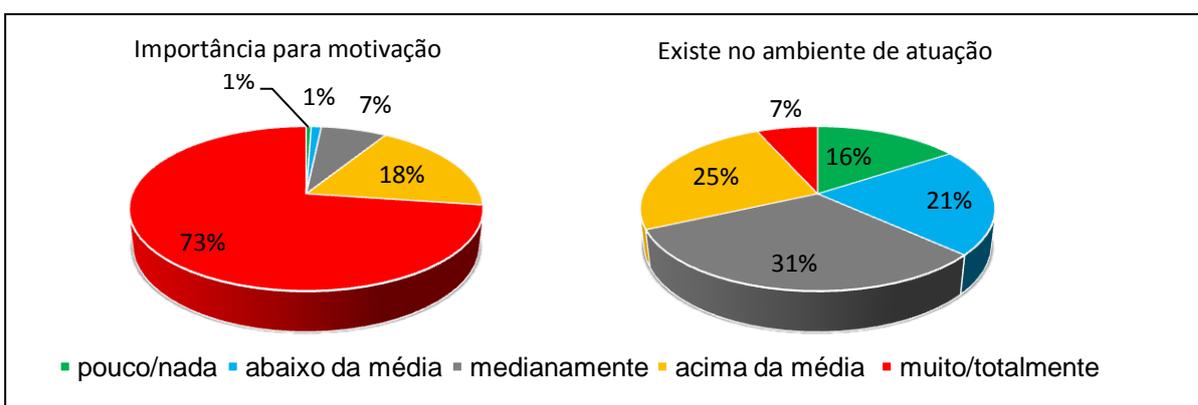
Gráfico 15 - Oferecimento de cursos que possibilitem o crescimento profissional e pessoal



Fonte: Elaboração Própria (2022)

A relevância atribuída ao horário flexível também é alta (**Gráfico 16**), pois 91% da amostra entende ser importante que esse fator exista na instituição (73% muito/totalmente e 18% acima da média), em detrimento de 2% que entende não ser importante. Já a existência desse fator está baixa, pois apenas 32% (7% muito/totalmente e 25% acima da média) percebem de forma satisfatória a presença de horário flexível para chegada/saída ou por meio de banco de horas. Além disso, 37% dos servidores percebem a presença do horário flexível de forma insatisfatória (21% abaixo da média e 16% pouco/nada). Ao comparar o desejado pelos servidores com a realidade encontrada, constata-se que a universidade está deixando a desejar nesse quesito.

Gráfico 16 - Horário de trabalho presencial flexível

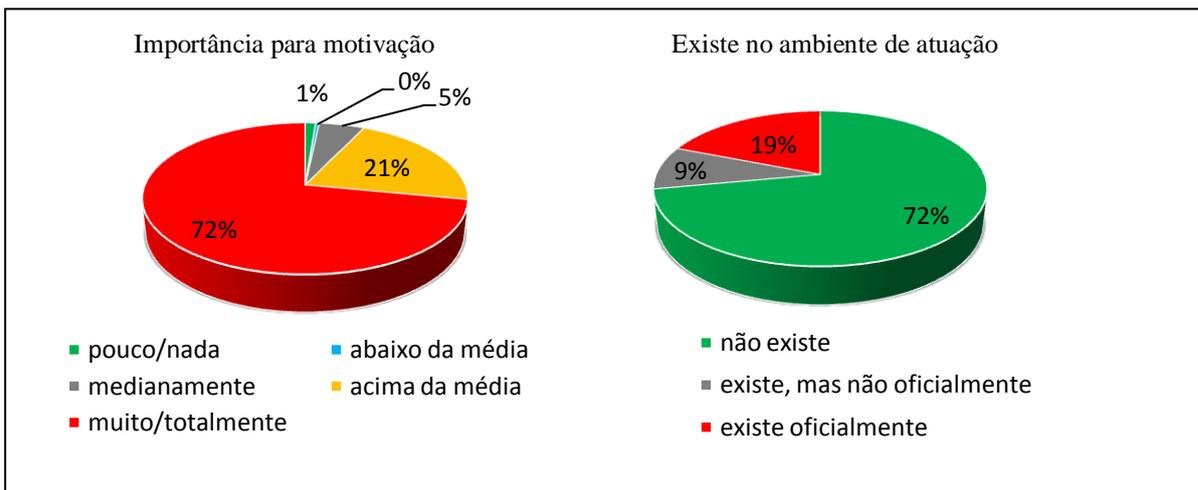


Fonte: Elaboração Própria (2022)

Conforme apresentado pelo **Gráfico 17**, a redução da jornada diária de 8 para 6 horas é considerada significativamente importante para os TAE's, pois 93% deles entendem ser relevante para motivação no trabalho (72% muito/totalmente e 21% acima da média), em detrimento de apenas 1% (pouco/nada e abaixo da média) que não considera relevante e 5%

que entendem como medianamente importante. Quanto à existência da jornada de 6 horas diárias, entre os servidores que responderam à pesquisa, 72% declararam que não trabalham em regime reduzido, 19% declararam que trabalham oficialmente nesse regime e 9% informaram que trabalham nesse regime, mas não oficialmente.

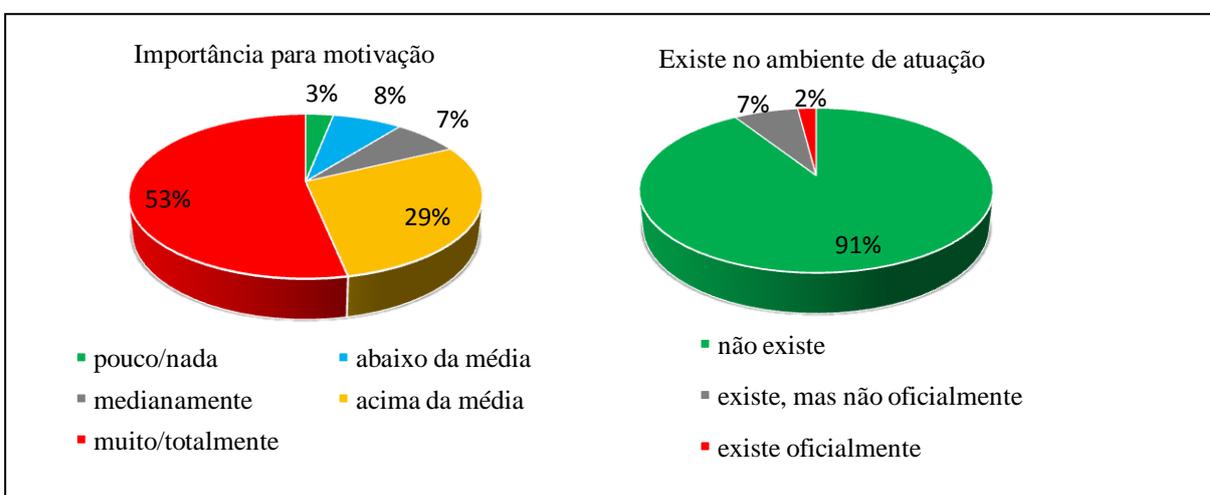
Gráfico 17 - horário de trabalho presencial reduzido (6 horas diárias)



Fonte: Elaboração Própria (2022)

O trabalho em regime de *home office* também é considerado importante para os TAE's, embora um pouco menos do que a jornada reduzida para 6 horas diárias. No **Gráfico 18**, observa-se que o *home office* é relevante para motivação de 82% dos servidores (53% muito/totalmente e 29% acima da média), em detrimento de 11% (pouco/nada e abaixo da média) que não consideram relevante e 7% que entendem como medianamente importante. No que concerne à existência do *home office*, entre os servidores que responderam à pesquisa, 91% declararam que não trabalham nesse regime, 2% declararam que trabalham oficialmente nesse regime e 7% informaram que trabalham nesse regime, mas não oficialmente.

Gráfico 18 - Trabalho em regime de *home office* (trabalhar de casa)



Fonte: Elaboração Própria (2022)

Conforme explicado na seção 4.5, aplicou-se o cálculo do escore Áureo sobre os dados coletados para elaborar os *rankings* de importância e de existência dos 35 fatores motivacionais. Desses *rankings* gerais, foram extraídos os *rankings* dos 17 fatores higiênicos da Teoria Bifatorial, ordenados de acordo com percentual de importância (**Tabela 3**) e de existência (**Tabela 4**), no intuito de se identificar quais desses fatores a gestão universitária precisa conferir mais atenção para evitar a insatisfação dos servidores no trabalho.

Tabela 3 - *Ranking* dos fatores higiênicos da Teoria Bifatorial, por ordem de importância

<i>Ranking</i>	Fatores higiênicos	Importância
1	Boas condições PSICOSSOCIAIS para exercício do trabalho (sem excessos de autoritarismo, pressão por desempenho, desentendimentos pessoais etc.)	92%
2	Ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz	92%
3	Bom relacionamento com a chefia imediata	91%
4	Horário de trabalho presencial reduzido (6 horas diárias)	89%
5	Salário e benefícios básicos (auxílios saúde, alimentação, transporte) que permitam uma qualidade de vida adequada	89%
6	Garantia de ter os direitos trabalhistas respeitados	88%
7	Estabilidade no emprego	87%
8	Horário de trabalho presencial flexível (para chegada/saída ou, por exemplo, para utilização de banco de horas)	87%
9	Boas condições de CONFORTO PESSOAL para o exercício do trabalho (intervalo intrajornada, pausas para alimentação etc.)	86%
10	Boas condições no AMBIENTE FÍSICO para o exercício do trabalho (higiene, organização, ventilação, iluminação)	85%
11	Bom relacionamento com os colegas (tanto do setor como de outros setores)	85%
12	Oferecimento de cursos que possibilitem o crescimento profissional e pessoal (técnicos, de especialização, de mestrado etc.)	82%
13	Bom e pronto acesso às informações e recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho	82%
14	Ausência de riscos (criminais, de acidente etc.) no ambiente de trabalho	77%
15	Trabalho em regime de <i>home office</i> (trabalhar de casa)	77%
16	Ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em lucros, automóvel para uso particular, plano ou serviço de saúde extensivo a familiares etc.	76%
17	Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho	64%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Constata-se que a maioria dos fatores higiênicos está com nível de importância acima de 80%, com destaque para os três primeiros com importância acima de 90%: i) Boas condições psicossociais para exercício do trabalho (92%); ii) Ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz (92%); iii) Bom relacionamento com a chefia imediata (91%). Esses três fatores, relacionados ao conforto psicológico no trabalho, foram considerados mais importantes do que o conforto físico no trabalho (em 10ª posição no *ranking*) e do que a própria segurança no ambiente de trabalho (em 14ª posição).

Comparando esses resultados encontrados com a revisão de literatura da seção 3.2, que apontou os fatores higiênicos "estabilidade" e "bom relacionamento" como um dos mais importantes para classe dos servidores públicos brasileiros, observa-se que não está entre os mais importantes para os TAE's da UFPE o tradicional fator higiênico "estabilidade no emprego", que ficou em 7ª posição no *ranking*. No entanto, está entre os mais importantes para servidores da UFPE o fator higiênico "bom relacionamento", aparecendo na 3ª posição e, de forma indireta, na 1ª posição, uma vez que bom relacionamento se relaciona com boas condições psicossociais para exercício do trabalho.

Já quanto à existência dos fatores higiênicos na UFPE, os TAE's apontam que existem, satisfatoriamente, os seguintes fatores habitualmente mencionados na literatura como mais importantes para a classe dos servidores públicos: i) Estabilidade no emprego (86%); ii) Bom relacionamento com a chefia imediata (71%); iii) Bom relacionamento com os colegas de trabalho (68%). Já os fatores com menos presença são: i) Trabalho em regime de *home office* (7%); ii) Ao menos um benefício extra como 14º salário, participação em lucros, automóvel para uso particular, plano ou serviço de saúde extensivo a familiares (12%) ; iii) Horário de trabalho presencial reduzido para 6 horas diárias (19%);

Tabela 4 - Ranking dos fatores higiênicos da Teoria Bifatorial, por ordem de existência

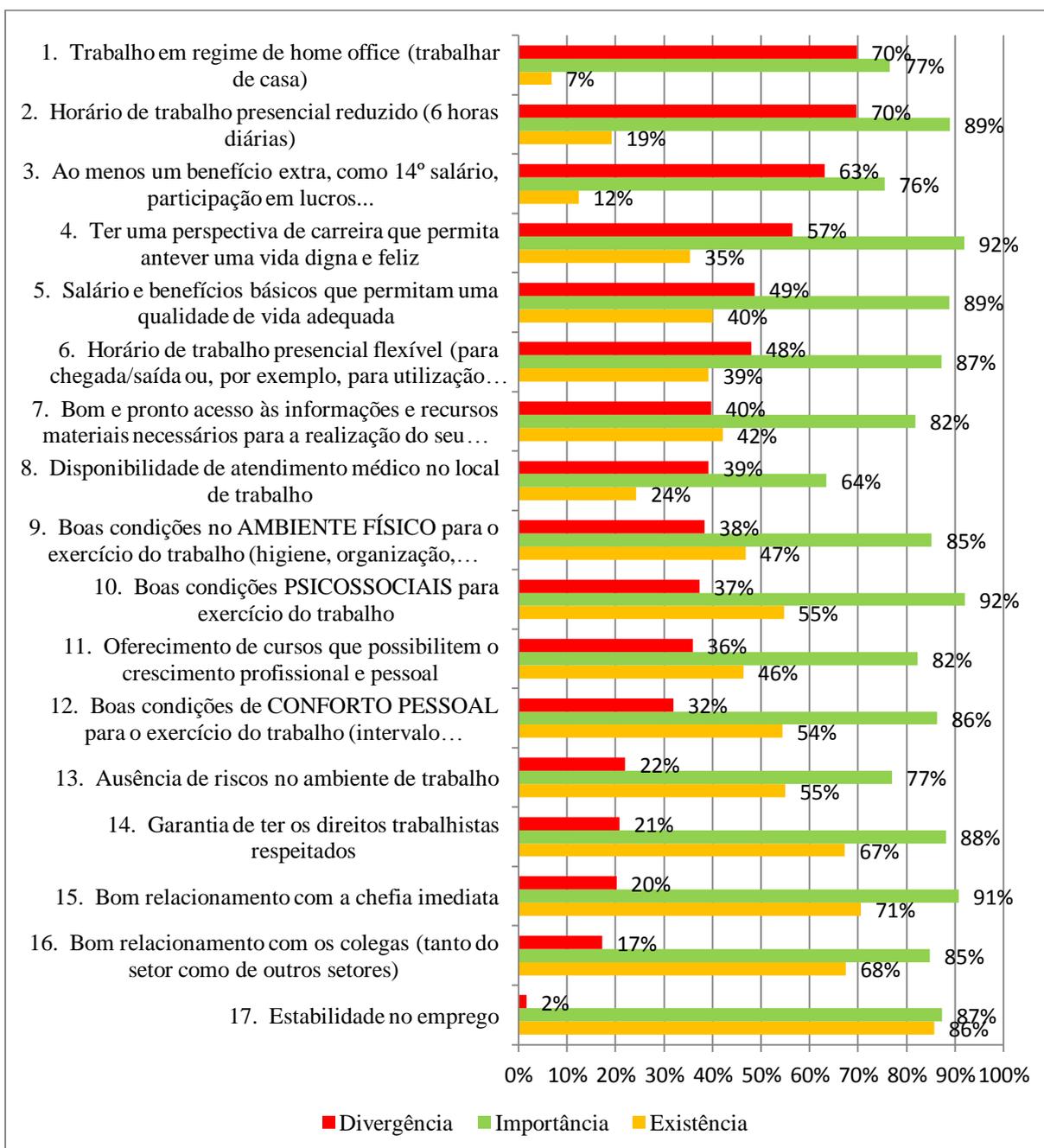
Ranking	Fatores higiênicos	Existência
1	Estabilidade no emprego	86%
2	Bom relacionamento com a chefia imediata	71%
3	Bom relacionamento com os colegas (tanto do setor como de outros setores)	68%
4	Garantia de ter os direitos trabalhistas respeitados	67%
5	Ausência de riscos (criminais, de acidente etc.) no ambiente de trabalho	55%
6	Boas condições PSICOSSOCIAIS para exercício do trabalho (sem excessos de autoritarismo, pressão por desempenho, desentendimentos pessoais etc.)	55%
7	Boas condições de CONFORTO PESSOAL para o exercício do trabalho (intervalo intrajornada, pausas para alimentação etc.)	54%
8	Boas condições no AMBIENTE FÍSICO para o exercício do trabalho (higiene, organização, ventilação, iluminação)	47%
9	Oferecimento de cursos que possibilitem o crescimento profissional e pessoal (técnicos, de especialização, de mestrado etc.)	46%
10	Bom e pronto acesso às informações e recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho	42%
11	Salário e benefícios básicos (auxílios saúde, alimentação, transporte) que permitam uma qualidade de vida adequada	40%
12	Horário de trabalho presencial flexível (para chegada/saída ou, por exemplo, para utilização de banco de horas)	39%
13	Ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz	35%
14	Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho	24%
15	Horário de trabalho presencial reduzido (6 horas diárias)	19%
16	Ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em lucros, automóvel	12%

	para uso particular, plano ou serviço de saúde extensivo a familiares etc.	
17	Trabalho em regime de <i>home office</i> (trabalhar de casa)	7%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Ao analisar a **Tabela 4**, percebe-se que a maioria dos fatores está com nível de existência abaixo da média (< 50%), sendo sete deles igual ou abaixo de 40%, o que é preocupante, caso esses fatores, com baixos níveis de existência também tenham altos níveis de importância para os TAE's. Então, para realizar essa averiguação, realizou-se uma análise mais detalhada, comparando-se as variáveis importância e existência através do **Gráfico 19**.

Gráfico 19 - Divergência entre importância e existência dos fatores higiênicos



Fonte: Elaboração Própria (2022)

A partir do **Gráfico 19** se torna mais fácil realizar a comparação entre as variáveis. Assim, à luz da Teoria Bifatorial, observou-se que os fatores higiênicos com maiores divergências entre importância e existência são: (i) trabalho em regime de *home office* (70% de divergência); (ii) horário de trabalho presencial reduzido para 6 horas diárias (70% de divergência); (iii)²⁶ ao menos um benefício extra como 14º salário, participação em lucros, automóvel para uso particular, plano ou serviço de saúde extensivo a familiares etc (63% de divergência); (iv) Ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz (57% divergência); (v) Salário e benefícios básicos que permitam uma qualidade de vida adequada (49% de divergência).

Destaca-se que Ribeiro (2019)²⁷ encontrou resultado semelhante para os TAE's da UFRPE, pois nesta instituição o fator higiênico com maior divergência entre importância e existência foi a redução da jornada de trabalho de 8 horas para 6 horas diárias (65% de divergência). Desse modo, constata-se que na UFPE e na UFRPE há elevado interesse dos servidores TAE's pela jornada reduzida para 6 horas diárias.

Segundo Marques (2012), o desejo por essa jornada flexibilizada é antigo e comum aos TAE's das instituições federais de ensino superior, já que há tempos a Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA) vêm defendendo essa pauta, debatendo o assunto nacionalmente com a Secretaria de Recursos Humanos (SRH) do Governo Federal.

A pesquisa de Marques (2012) buscou analisar a motivação, a qualidade de vida e a satisfação no trabalho dos TAE's de duas universidades públicas federais, sendo uma que adotou a jornada flexibilizada, podendo os servidores optarem em realizar turnos ininterruptos de 6 horas e uma outra em que os servidores cumprem a jornada integral de 8 horas diárias. Ao comparar os dados coletados das duas instituições com diferentes jornadas, Marques concluiu que a adoção da jornada de 6 horas diárias é ferramenta eficiente para melhorar a motivação e a qualidade de vida do servidor, possibilitando-o conciliar as atividades

²⁶ O fator higiênico "ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em lucros etc" foi incluído no instrumento de coleta de dados para expandir a aplicação do instrumento às organizações privadas, conforme explicações apresentadas no Gráfico 7 da seção 5.2.1.1. No entanto, já se esperava que seria muito baixo o percentual de existência desse fator, uma vez que a legislação federal não confere esses tipos de benefícios extras aos servidores federais.

²⁷ Ribeiro (2019) avaliou o fator higiênico "jornada reduzida para 6 horas diárias", mas não avaliou o fator "trabalho em regime de *home office*".

profissionais com a vida pessoal, família e filhos, deixando o servidor mais feliz e, conseqüentemente, mais empenhado em realizar as próprias atividades do trabalho.

Ainda no que concerne à jornada reduzida, Andrade (2016) evidenciou que 100% da amostra de TAE's do Centro de Artes e Comunicação da UFPE respondeu expressamente que a jornada de 6 horas é adequada ao desempenho das atividades na instituição. Segundo Andrade, com base nas respostas qualitativas obtidas, "foram percebidos que a redução da carga horária para 6 horas promove uma expectativa de melhoria na qualidade dos serviços, proporciona bom desempenho e bem-estar".

Além da jornada reduzida para 6 horas diárias, o trabalho em regime de *home office* também se caracterizou por alta divergência entre importância e existência, também demandando atenção pela gestão universitária. Não se pode deixar de considerar que os servidores da UFPE retomaram as atividades totalmente presenciais no dia 27/06/2022, após dois anos e três meses desde o início da pandemia da Covid-19. Meses antes do retorno 100% presencial, houve uma experiência de trabalho remoto parcial, também chamado de trabalho híbrido, em que as atividades presenciais e remotas foram combinadas.

A pandemia obrigou a administração pública a migrar repentinamente suas atividades para o trabalho remoto, levando-a, também, a repensar seus regimes tradicionais de trabalho, já que após um longo período de teletrabalho observou-se que as plataformas de TICs funcionam de forma adequada. Assim, para preservar a saúde dos servidores durante a pandemia, o governo federal utilizou amplamente o teletrabalho e, recentemente, definiu regras e critérios para adoção permanente da modalidade de teletrabalho, em regime integral ou parcial, por meio do Decreto Nº 11.072, de 17/05/2022, o qual instituiu o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Ainda são poucas as pesquisas sobre teletrabalho no setor público, no entanto, Nogueira Filho *et al.* (2020) constatou que, no Ministério da Justiça, o trabalho remoto contribuiu na racionalização de custos comuns da instituição e no aumento significativo da produtividade média dos servidores em teletrabalho (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020).

Já Filardi *et al.* (2020)²⁸, evidenciou que o trabalho remoto tem vantagens e desvantagens para as instituições públicas e os servidores. As vantagens são: maior

²⁸ Quanto ao trabalho remoto na administração pública, Filardi *et al.* (2020) apresentou o período em que organizações públicas estabeleceram normas internas para o teletrabalho: Tribunal de Contas da União - TCU (2009 e 2010); Receita Federal do Brasil -RFB (2012); Advocacia Geral da União – AGU (2011); Tribunal Superior do Trabalho – TST (2012); e Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – TJRJ (2016).

produtividade; criação de métricas; redução de custos; melhoria da qualidade de vida; maior equilíbrio na relação trabalho x família; maior flexibilidade, menos tempo de descolamento; menor exposição à violência; menos stress. Já as desvantagens são: não adaptação; falta de comunicação; perda de vínculo com a empresa; problemas psicológicos; e controle do teletrabalhador.

Embora a literatura observe que há algumas limitações a superar no teletrabalho dentro da administração pública, constata-se que suas vantagens são significativas tanto para as organizações públicas quanto para os servidores. A propósito, a modalidade de teletrabalho apresenta vantagens semelhantes às encontradas na jornada reduzida para 6 horas diárias, como maior rendimento dos servidores no trabalho e melhoria da qualidade de vida deles, permitindo-lhes conciliar as atividades profissionais com as pessoais.

Além das vantagens identificadas na literatura, esta pesquisa constatou que as jornadas de trabalho flexibilizadas são desejadas por expressiva parcela dos TAE's da UFPE. No entanto, o cumprimento da jornada de trabalho de 6 horas diárias e 30 horas semanais somente pode ser autorizado "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" (BRASIL, 1995)²⁹. Já o trabalho remoto somente pode ser instituído formalmente após regulamentação interna do PGD mencionado no decreto federal acima, através da abertura de edital de processo seletivo, que defina vagas, atividades, prazos, regime de execução, entre outros critérios para adesão ao teletrabalho.

Em razão desses critérios legais, apenas uma pequena parcela de servidores da UFPE obtém a oportunidade de melhorar a qualidade de vida por meio de uma das jornadas flexibilizadas. Assim, esse fato pode estar contribuindo para gerar nos servidores a percepção de que oportunidades e benefícios não estão sendo distribuídos de forma justa e igualitária dentro da instituição, o que pode resultar em insatisfação no trabalho.

Sendo assim, a fim de evitar a insatisfação dos servidores no ambiente de trabalho, em razão do baixo atendimento de fatores higiênicos considerados relevantes pelos TAE's, na seção 5.4 é apresentada uma sugestão de ação para eles. Mas é preciso lembrar que, para Herzberg, os fatores higiênicos/extrínsecos são limitados em sua capacidade de melhorar a motivação dos funcionários, porque, quando são atendidos de forma excelente, os fatores higiênicos apenas evitam a insatisfação dos funcionários. Por isso, quando se deseja aumentar

²⁹ De acordo com o art. 3º do Decreto nº 1.590/1995

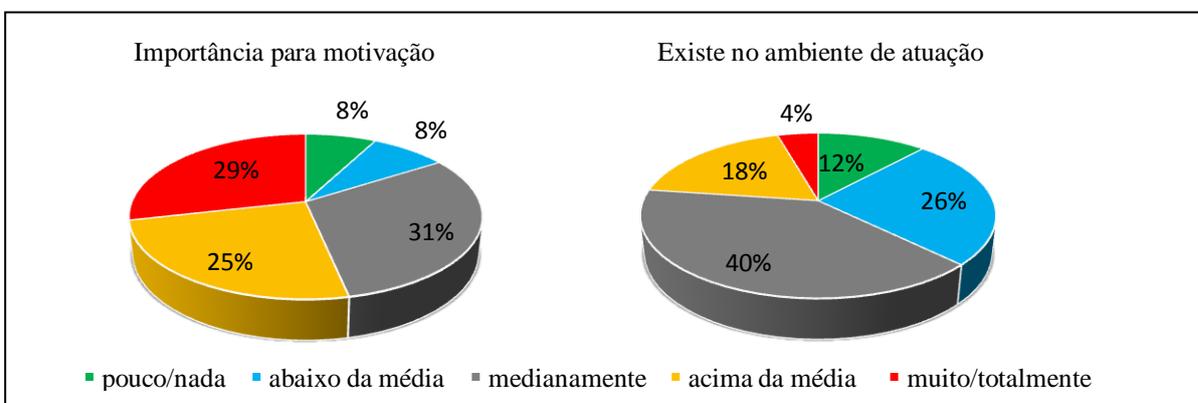
e manter duradouramente a satisfação dos funcionários é preciso dá ênfase aos fatores motivacionais (intrínsecos), vistos na seção seguinte.

5.2.1.2 Análise dos fatores intrínsecos/motivacionais

Nesta pesquisa, foram definidos 8 fatores intrínsecos/motivacionais, elencados a seguir: i) Ter oportunidade de exercer liderança (mesmo sem ocupar cargo de chefia); ii) Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades, aproveitando seus conhecimentos e habilidades; iii) Gostar do trabalho que faz; iv) Sentir-se realizado com os resultados de seu trabalho; v) Sentir que seu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas; vi) Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pela chefia; vii) Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público interno (colegas de trabalho); viii) Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público externo (alunos, outras organizações, fornecedores e sociedade em geral).

Ao analisar o primeiro gráfico dos fatores intrínsecos/motivacionais (**Gráfico 20**), observa-se que a oportunidade de exercer liderança, mesmo que informalmente, é um dos fatores com menor importância para o trabalho dos TAE's, pois apenas um pouco mais da metade deles (54%) consideram relevante para motivação (29% muito/totalmente e 25% acima da média); 31% consideram medianamente importante e 16% com baixa importância. Esse baixo interesse dos servidores em ter oportunidade de exercer a liderança é acompanhado pela falta de oportunidades para o exercício dela, segundo a percepção dos respondentes. Isso porque apenas 22% dos TAE's acreditam que há de fato chances de exercer a liderança (4% muito/totalmente e 18% acima da média). Já 40% acreditam que tem chances medianas e 38% percebem apenas chances abaixo da média ou chances poucas ou nada.

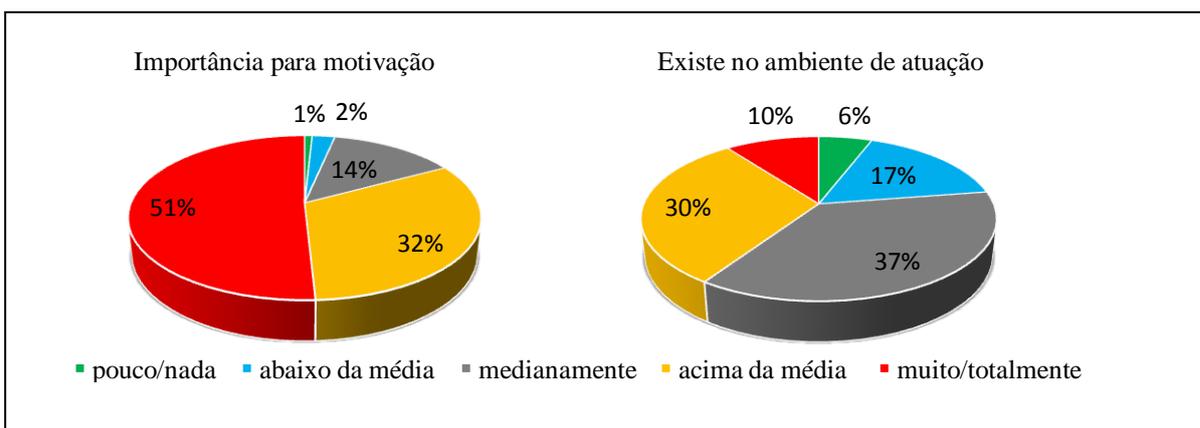
Gráfico 20 - Ter oportunidade de exercer liderança (mesmo sem ocupar cargo de chefia)



Fonte: Elaboração Própria (2022)

No que concerne à possibilidade dada aos servidores de terem criatividade e autonomia no planejamento ou execução de suas atividades, o **Gráfico 21** informa que esse fator é importante para 83% dos TAE's (51% muito/totalmente e 32% acima da média). No entanto, apenas 40% percebem satisfatoriamente a possibilidade de serem criativos e autônomos em suas tarefas, denotando outra diferença relevante entre o desejado pelos servidores e o ocorrido na instituição.

Gráfico 21 - Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades

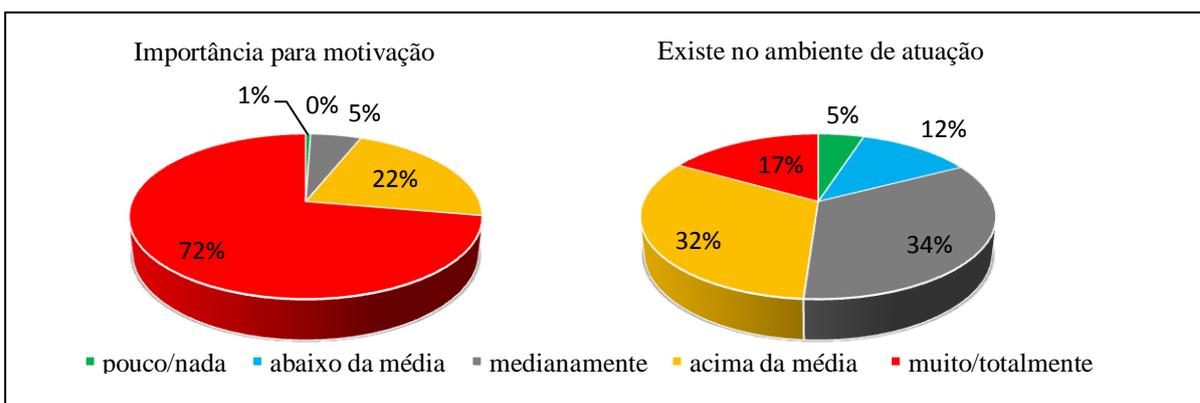


Fonte: Elaboração Própria (2022)

Os próximos três gráficos se relacionam à dimensão realização pessoal ou profissional no ambiente de trabalho, os quais se apresentam com altos níveis de importância para os servidores.

Através do **Gráfico 22** evidencia-se que 94% dos servidores consideram o fator gostar do trabalho que faz com importância elevada para motivação no trabalho; 5% consideram medianamente importante e 1% pouco/nada. No entanto, somente 49% dos TAE's gostam efetivamente do trabalho que realizam, enquanto 34% gostam medianamente e 17% gostam abaixo da média ou pouco/nada. Isso denota uma discrepância significativa entre a expectativa e a realidade encontrada pelos técnicos quanto ao prazer no trabalho.

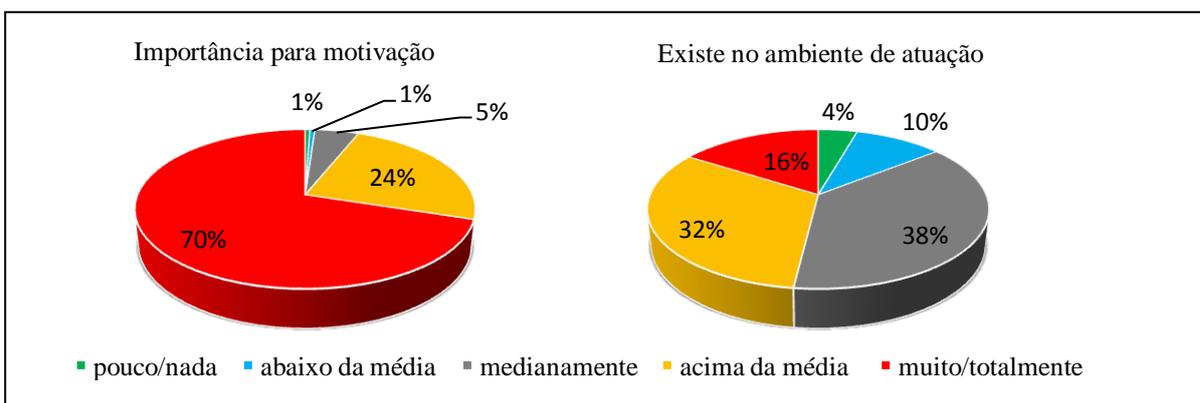
Gráfico 22 - Gostar do trabalho que faz



Fonte: Elaboração Própria (2022)

Quanto ao sentimento de realização com os resultados do trabalho, o **Gráfico 23** denota que um pouco menos da metade dos TAE's (48%) se sentem adequadamente realizados, 38% medianamente realizados e 14% abaixo da média e pouco/nada. Observa-se que são resultados semelhantes ao fator gostar do que faz no trabalho, tanto na existência quanto na importância, porque o fator sentir-se realizado também foi importante para 94% dos TAE's.

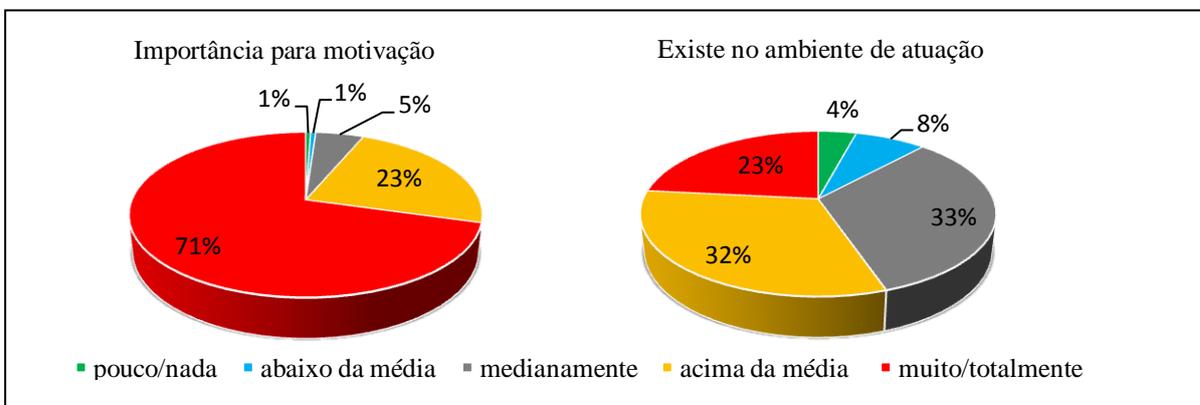
Gráfico 23 - Sentir-se realizado com os resultados de seu trabalho



Fonte: Elaboração Própria (2022)

Já, quanto ao sentimento de impactar positivamente a vida das pessoas através do próprio trabalho (**Gráfico 24**), somente 45% dos TAE's afirmam ter esse sentimento de forma efetiva, enquanto 12% deles não. Já o nível de importância manteve-se alto (94%), igual aos outros dois fatores acima analisados. Mas vale frisar que o fator motivacional sentir que seu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas teve a maior diferença entre o desejado e o ocorrido, quando comparado com os dois fatores acima: "Gostar do trabalho que faz" e "Sentir-se realizado com os resultados de seu trabalho".

Gráfico 24 - Sentir que seu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas

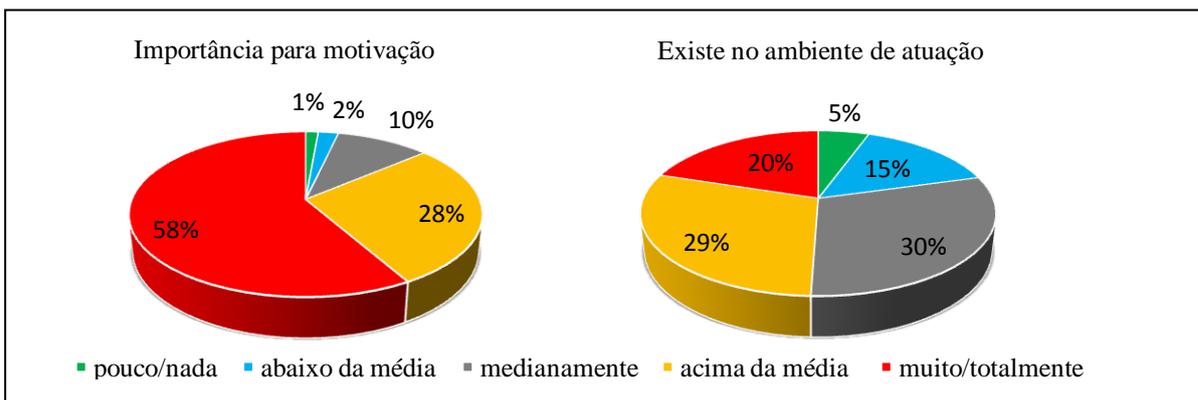


Fonte: Elaboração Própria (2022)

Já os próximos 3 gráficos apresentam a percepção dos servidores quanto à valorização e reconhecimento que recebem da chefia, do público interno e também do público externo. No

Gráfico 25, constata-se que 86% dos TAE's acreditam ser importante ter seus trabalhos valorizados e reconhecidos pela chefia; 10% medianamente importante e 3% pouco importante (pouco/nada e abaixo da média). Já a existência do reconhecimento pela chefia ficou em nível médio, pois 49% dos TAE's percebem sua presença, 30% medianamente e 20% de forma insatisfatória (pouco/nada e abaixo da média).

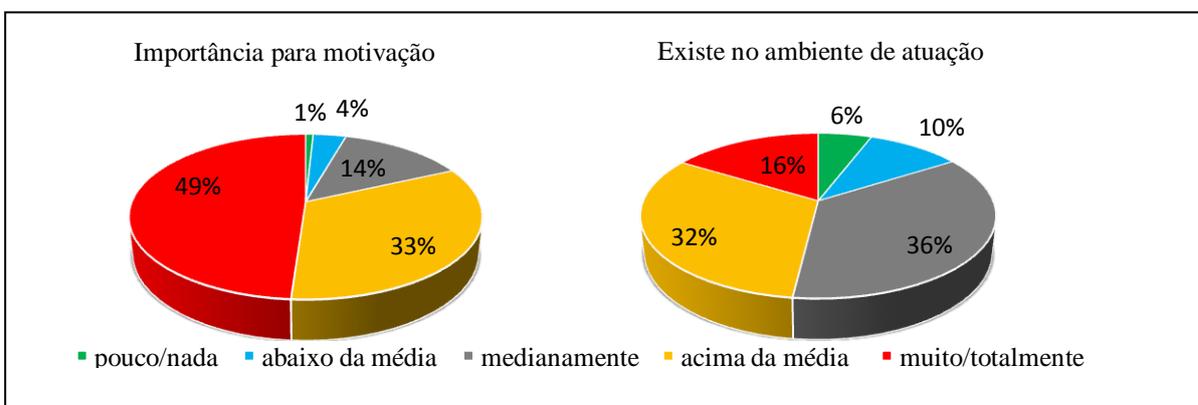
Gráfico 25 - Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pela chefia



Fonte: Elaboração Própria (2022)

No **Gráfico 26**, evidencia-se que o reconhecimento do público interno é considerado ligeiramente menos importante e menos existente do que o reconhecimento da chefia. Através desse gráfico, constata-se que 82% dos TAE's acreditam ser importante ter seus trabalhos valorizados pelo público interno; 14% medianamente importante e 5% pouco importante (pouco/nada e abaixo da média). Quanto à existência da valorização e reconhecimento do público interno, esta também está quase na metade, pois apenas 48% dos TAE's percebem sua presença de forma satisfatória, 36% medianamente e 16% de forma insatisfatória (pouco/nada e abaixo da média).

Gráfico 26 - Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público interno

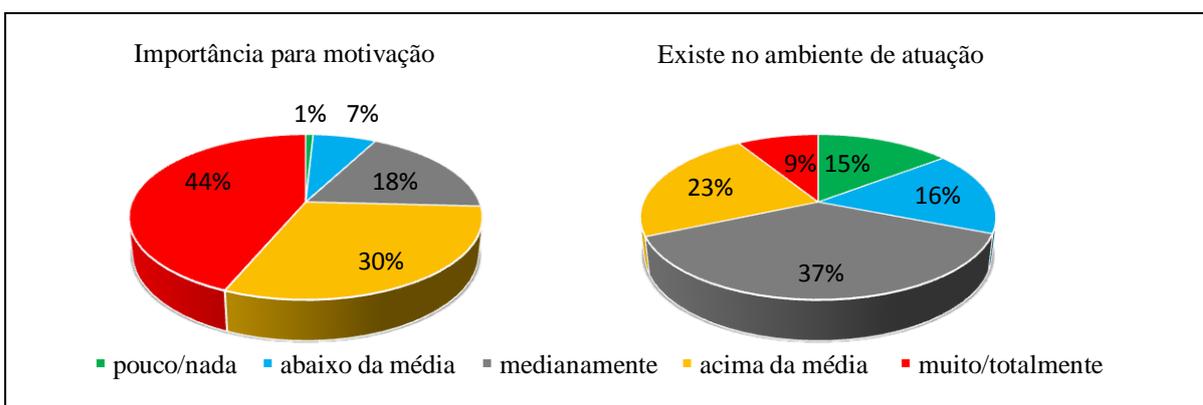


Fonte: Elaboração Própria (2022)

Por fim, no **Gráfico 27** constata-se que a valorização e reconhecimento pelo público externo teve a menor importância e a menor existência entre os 3 tipos de reconhecimentos

analisados. Naturalmente, esse fator não se apresenta tão relevante para a motivação dos TAE's, uma vez que 74% acreditam ser importante, 18% medianamente e 8% pouco importante. Já o nível de existência está bem abaixo da média, pois apenas 32% dos TAE's afirmaram ter efetivo reconhecimento do público externo, 16% medianamente e 24% pouco/nada e abaixo da média. No entanto, vale destacar que entre os 3 tipos de reconhecimento, a maior divergência entre o esperado e o encontrado está no reconhecimento do público externo.

Gráfico 27 - Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público externo



Fonte: Elaboração Própria (2022)

A partir do cálculo do escore Áureo, conforme explicado na seção 4.5, extraiu-se o *ranking* de importância (**Tabela 5**) e o *ranking* de existência (**Tabela 6**) dos 8 fatores motivacionais da Teoria Bifatorial. O propósito é identificar os fatores intrínsecos/motivacionais que demandam mais atenção pela gestão universitária.

Tabela 5 - *Ranking* dos fatores motivacionais da Teoria Bifatorial, por ordem de importância

<i>Ranking</i>	Fatores	Importância
1	Gostar do trabalho que faz	88%
2	Sentir-se realizado com os resultados de seu trabalho	87%
3	Sentir que seu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas	87%
4	Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pela chefia	80%
5	Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades, aproveitando seus conhecimentos e habilidades	77%
6	Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público interno (colegas de trabalho)	75%
7	Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público externo (alunos, outras organizações, fornecedores e sociedade em geral)	71%
8	Ter oportunidade de exercer liderança (mesmo sem ocupar cargo de chefia)	58%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Através do *ranking* de importância na **Tabela 5**, percebe-se que metade dos fatores motivacionais está com nível de importância igual ou maior a 80%, com destaque para os três primeiros: i) Gostar do trabalho que faz (88%); ii) Sentir-se realizado com os resultados de

seu trabalho (87%); iii) Sentir que seu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas (87%).

Observa-se que o tradicional fator motivacional "gostar do trabalho que faz" está exatamente em 1ª posição, em sintonia com os resultados apontados pela revisão de literatura da seção 3.2, que apontou esse fator intrínseco como um dos principais para gerar motivação/satisfação nos servidores públicos. Além disso, entre os mais relevantes também está o fator "sentir que seu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas", confirmando que a nobreza da missão de servir à sociedade é uma importante fonte de motivação intrínseca dos servidores da UFPE, conforme apresentado na revisão de literatura.

Igualmente tradicional em importância na literatura sobre o serviço público, o fator motivacional "reconhecimento" apareceu na 4ª posição com 80% de relevância. Ainda quanto ao fator motivacional "reconhecimento", constata-se que para os TAE's da UFPE é um pouco mais importante ter reconhecimento da chefia do que dos colegas de trabalho ou do público externo.

Além disso, o fator motivacional com menor importância para os TAE's é "ter oportunidade de exercer liderança (mesmo sem ocupar cargo de chefia)", o qual também é o fator com menor importância entre todos os 35 fatores analisados.

Tabela 6 - *Ranking* dos fatores motivacionais da Teoria Bifatorial, por ordem de existência

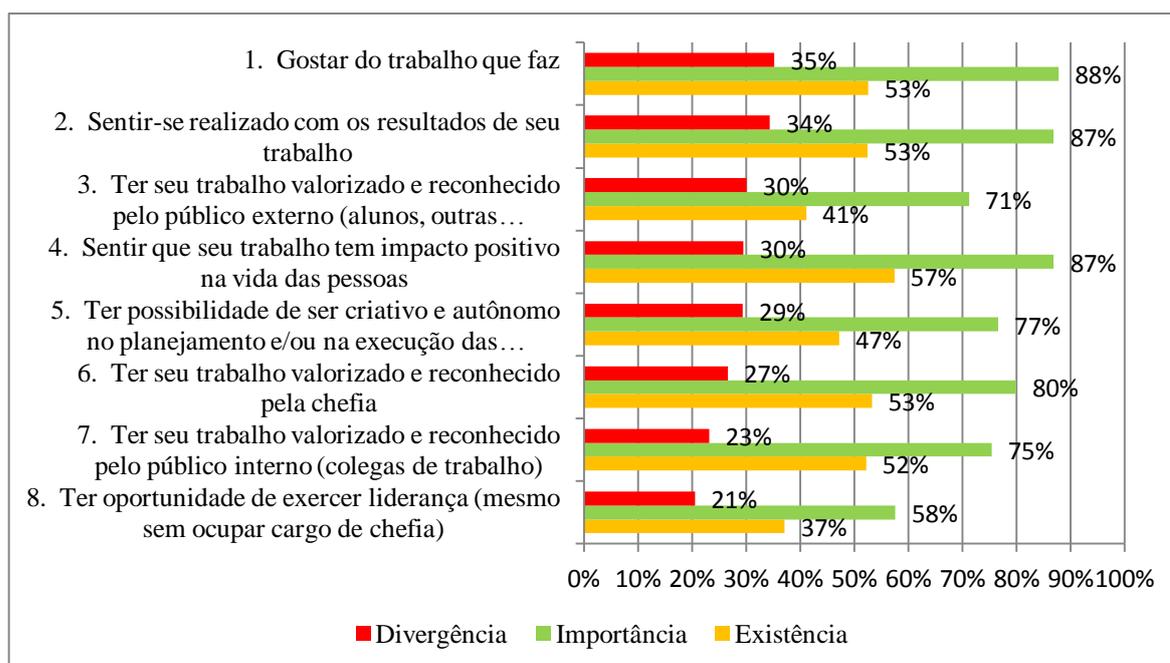
<i>Ranking</i>	Fatores	Existência
1	Sentir que seu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas	57%
2	Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pela chefia	53%
3	Gostar do trabalho que faz	53%
4	Sentir-se realizado com os resultados de seu trabalho	53%
5	Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público interno (colegas de trabalho)	52%
6	Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades, aproveitando seus conhecimentos e habilidades	47%
7	Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público externo (alunos, outras organizações, fornecedores e sociedade em geral)	41%
8	Ter oportunidade de exercer liderança (mesmo sem ocupar cargo de chefia)	37%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Já quanto à presença dos fatores, os dois mais identificados no trabalho são: i) Sentir que seu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas (57%); ii) Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pela chefia (53%). Já os dois fatores motivacionais menos identificados são: i) ter oportunidade de exercer liderança - mesmo sem ocupar cargo de chefia (37%); ii) ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público externo - alunos, outras organizações, fornecedores e sociedade em geral (41%).

Quanto à existência dos fatores intrínsecos/motivacionais na UFPE, os TAE's apontaram que a maioria desses fatores está com nível de presença acima da média (> 50%), no entanto, nenhum deles alcançou uma presença considerável, com pelo menos 60% de existência. Sendo assim, também é necessário comparar as variáveis importância e existência através do **Gráfico 28**, para verificar se há altas divergências entre elas.

Gráfico 28 - Divergência entre importância e existência dos Fatores Motivacionais



Fonte: Elaboração Própria (2022)

De acordo com o **Gráfico 28**³⁰, os dois fatores motivacionais com maiores divergências entre as variáveis importância e existência são gostar do trabalho que faz (35% de divergência) e sentir-se realizado com os resultados de seu trabalho (34% de divergência). Além disso, como visto anteriormente, o fator com menor presença (37%) é ter oportunidade de exercer liderança, no entanto, esse fator foi considerado importante por apenas 58% dos TAE's, ou seja, a divergência entre importância e existência para esse fator foi baixa - unicamente 21%. Assim, para os fatores motivacionais não foram observadas altas divergências entre as variáveis importância e existência, como as discrepâncias observadas para os fatores higiênicos, na seção anterior. Desse modo, em relação aos fatores higiênicos, o cenário dos fatores motivacionais está um pouco melhor.

No entanto, é necessário destacar que a gestão universitária deve se empenhar em elevar acima de 60% a presença dos fatores motivacionais considerados mais importantes

³⁰ Observa-se que todos os fatores motivacionais com mais de 80% de importância estão com presença acima da média (> 50%), diferentemente do encontrado para os fatores higiênicos, vistos na seção anterior, em que sete estão com presença abaixo da média, mesmo com importância acima de 80%.

pelos técnicos, principalmente o fator "gostar do trabalho que faz" que no *ranking* ficou em 1ª posição em importância para os TAE's e, simultaneamente, teve a maior diferença entre importância e existência (35%). Quanto a isso, não se pode deixar de destacar que na revisão de literatura sobre a motivação no setor público (seção 3.2) o fator "gostar do trabalho que faz" é apontado por pesquisas empíricas como um dos fatores intrínsecos/motivacionais mais relevantes para a motivação/satisfação dos servidores públicos no trabalho. Nesse sentido, pode-se citar Brunelli (2008), De Freitas Brandão *et al.* (2014), Farias (2015), Klein; Mascarenhas (2016), Balsanello (2016), Oliveira; Barbosa; Hegedus (2017), Araújo (2018), Ribeiro (2019)³¹ e Souza (2020).

Para uma organização aumentar e manter duradouramente a motivação dos funcionários, Herzberg defende que ela precisa dar atenção aos fatores intrínsecos/motivacionais que se relacionam à natureza do trabalho em si (atividades e tarefas de um cargo). Assim, para o teórico, a motivação verdadeiramente melhora quando se realiza um trabalho prazeroso, com autonomia e com atividades significativas e desafiantes, alcançando-se resultados imediatos disso, como reconhecimento, valorização, progresso e crescimento na organização.

5.2.2 Análise à luz da Teoria da Fixação de Objetivos

Apresentada na seção 2.4.2.1, essa teoria foi desenvolvida para avaliar o impacto da fixação de objetivos na motivação dos indivíduos. Ela parte da premissa de que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação, pois um objetivo definido indica ao funcionário o que ele precisa fazer e quanto esforço terá de empregar para alcançá-lo.

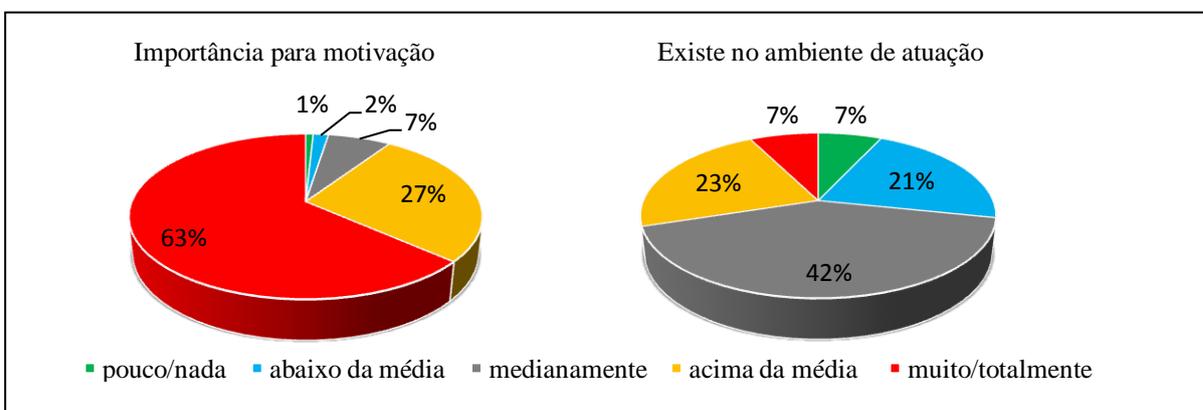
Sendo assim, para captar a percepção dos TAE's sobre a definição de objetivos na instituição e outros aspectos relacionados a essa teoria, foram confeccionados itens para o questionário baseando-se em pressupostos fundamentais da Teoria da Fixação de Objetivos. Esses itens/fatores são: i) Objetivos e metas do trabalho serem específicos, claros e compartilhados; ii) Objetivos e metas do trabalho estarem em linha com os objetivos e metas da instituição; iii) Objetivos e metas do trabalho serem negociados e definidos com a

³¹ Entre os 14 fatores intrínsecos/motivacionais mais importantes para os TAE's da UFRPE, o fator "gostar do trabalho que faz" se relaciona à 3ª e 4ª posições no *ranking* de importância: 1ª) Reconhecimento - *feedback* da chefia imediata (82% de importância); 2ª) Possibilidade de crescimento pessoal (81% de importância); 3ª) Sentimento de satisfação no trabalho (81% de importância); 4ª) Sentir prazer nas atividades desenvolvidas (80% de importância).

participação da equipe; iv) Objetivos e metas do trabalho serem desafiadores; v) Objetivos e metas do trabalho serem capazes de ser alcançados.

Os dados do primeiro fator avaliado aparece no **Gráfico 29**. Através dele observa-se que os dados obtidos sustentam a Teoria da Fixação de Objetivos, já que se constata que objetivos e metas específicos, claros e compartilhados são bem relevantes para motivação dos TAE's, pois 90% deles consideram importante para motivação (63% muito/totalmente e 27% acima da média). Em contrapartida, apenas 30% reconhecem existir satisfatoriamente, 42% medianamente e 28% de forma insatisfatória. Esse fator motivacional se apresenta com o maior nível de importância e também o menor nível de existência, constatando-se uma divergência bem considerável entre as variáveis.

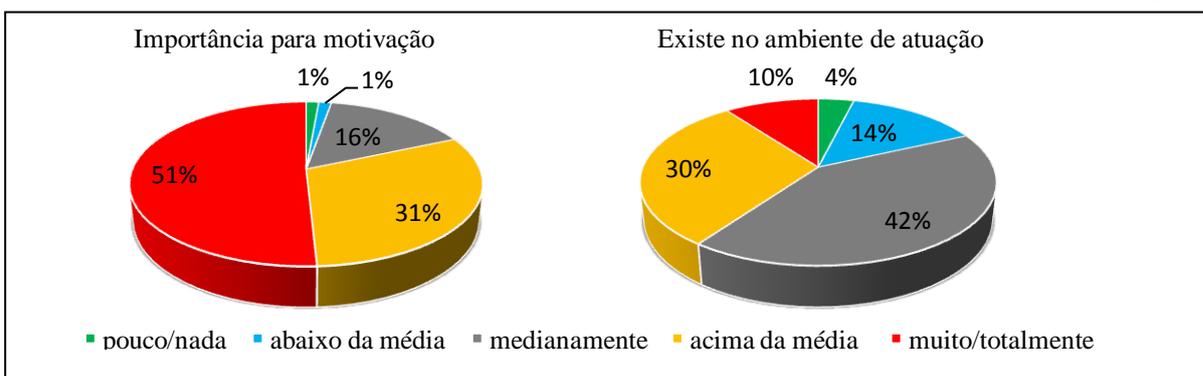
Gráfico 29 - Objetivos e metas do trabalho serem ESPECÍFICOS, CLAROS E COMPARTILHADOS



Fonte: Elaboração Própria (2022)

Já quanto ao fator objetivos e metas do trabalho estarem linha com objetivos e metas da instituição (**Gráfico 30**), este se apresenta um pouco menos relevante para os TAE's (82% de importância), em relação ao fator anterior (com 90% de importância). No entanto, o nível de existência é maior que no fator anterior, pois 40% dos TAE's reconhecem um alinhamento considerável entre os próprios objetivos do trabalho com os objetivos da instituição. No entanto, o percentual de existência ainda continua abaixo da média.

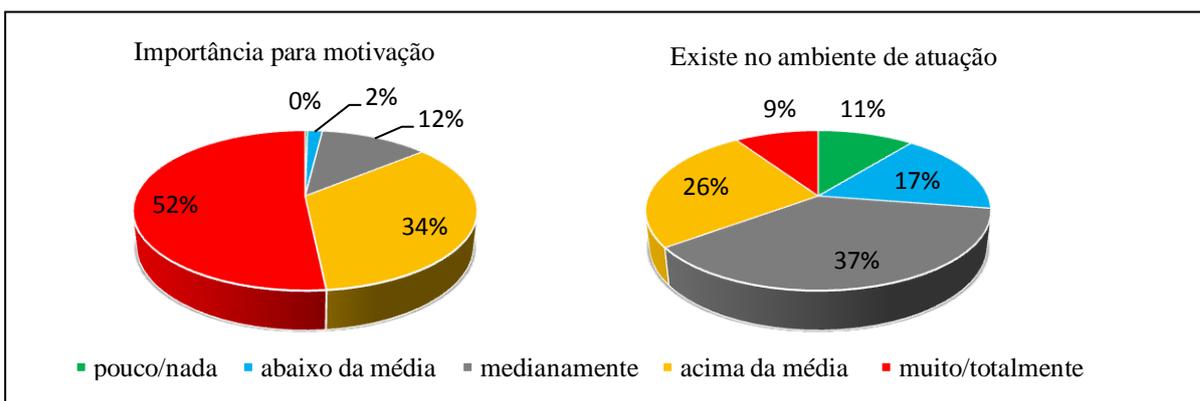
Gráfico 30 - Objetivos e metas do trabalho estarem EM LINHA COM OS OBJETIVOS DA INSTITUIÇÃO



Fonte: Elaboração Própria (2022)

Outro fator motivacional que precisa de mais atenção pelos gestores da universidade é a participação da equipe na negociação e definição de objetivos e metas do trabalho, conforme **Gráfico 31**. Embora esse fator seja efetivamente importante para 86% dos TAE's, apenas 35% deles reconhecem a existência de forma satisfatória, enquanto 37% percebem medianamente e 28% insatisfatoriamente.

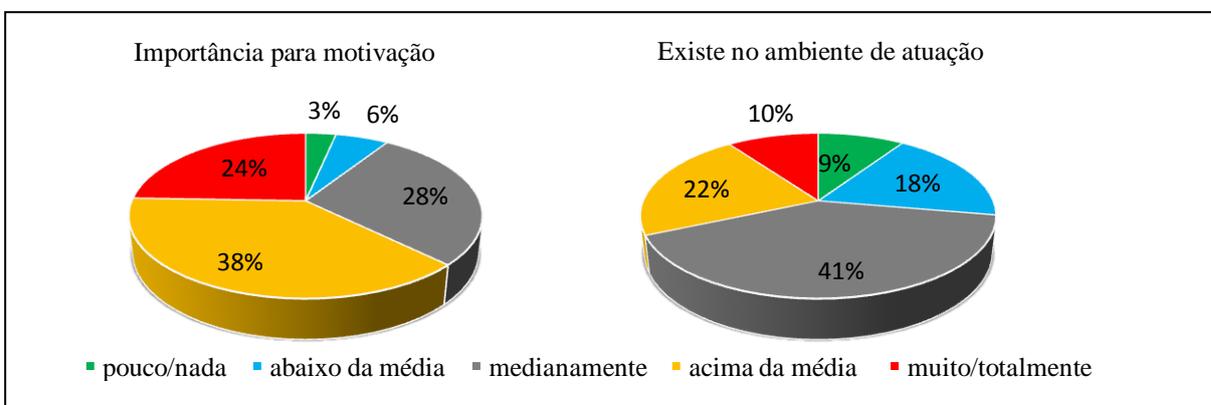
Gráfico 31 - Objetivos e metas do trabalho serem NEGOCIADOS E DEFINIDOS COM A PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE



Fonte: Elaboração Própria (2022)

Entre os 5 fatores da Teoria da Fixação de Objetivos, o que tem o menor nível de importância é objetivos e metas do trabalho serem desafiadores (**Gráfico 32**). Os dados coletados apontam que 62% dos servidores entendem que os desafios são importantes para motivação, 28% medianamente e 9% pouco importante. Os dados também evidenciam que a existência de trabalhos desafiadores está bem abaixo da média, pois apenas 32% dos servidores percebem objetivos e metas desafiadores, 41% medianamente, enquanto 27% percebem pouco/nada ou abaixo da média.

Gráfico 32 - Objetivos e metas do trabalho serem DESAFIADORES

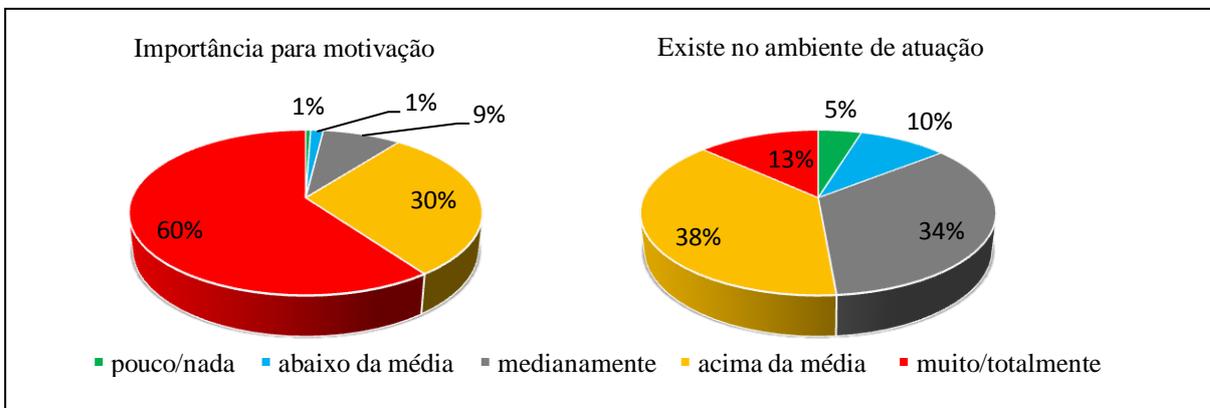


Fonte: Elaboração Própria (2022)

Através do **Gráfico 33**, constata-se que um pouco mais da metade (51%) dos servidores se sentem capazes de alcançar as metas do trabalho; 34% medianamente e 15%

com baixa capacidade. No entanto, quanto ao nível de importância de se sentir capaz de alcançar metas, 90% dos TAE's entendem consideravelmente relevante.

Gráfico 33 - Objetivos e metas do trabalho serem CAPAZES DE SER ALCANÇADOS



Fonte: Elaboração Própria (2022)

Com base no cálculo do escore Áureo sobre os dados coletados, conforme explicado na seção 4.5, foi possível extrair os *rankings* de importância (**Tabela 7**) e de existência (**Tabela 8**) dos 5 fatores da Teoria da Fixação de Objetivos, no intuito de se identificar quais desses fatores devem receber mais atenção por parte da gestão universitária.

Tabela 7 - *Ranking* dos fatores da Teoria da Fixação de Objetivos, por ordem de importância

Ranking	Fatores	Importância
1	Objetivos e metas do trabalho serem ESPECÍFICOS , CLAROS E COMPARTILHADOS.	83%
2	Objetivos e metas do trabalho serem CAPAZES DE SER ALCANÇADOS	82%
3	Objetivos e metas do trabalho serem NEGOCIADOS E DEFINIDOS COM A PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE	78%
4	Objetivos e metas do trabalho estarem EM LINHA COM OS OBJETIVOS E METAS DA INSTITUIÇÃO.	76%
5	Objetivos e metas do trabalho serem DESAFIADORES	60%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Quando se analisa o *ranking* por nível de importância, constata-se que apenas dois fatores estão com nível acima de 80%, com destaque para o fator: objetivos e metas do trabalho serem específicos, claros e compartilhados, cuja importância é significativa (83%). Já o fator menos importante é objetivos e metas do trabalho serem desafiadores (60%). Este, por sinal, é o penúltimo³² em importância entre todos os 35 fatores avaliados

³² O menos importante de todos é "ter oportunidade de exercer a liderança (mesmo sem ocupar cargo de chefia)".

Tabela 8 - Ranking dos fatores da Teoria da Fixação de Objetivos, por ordem de existência

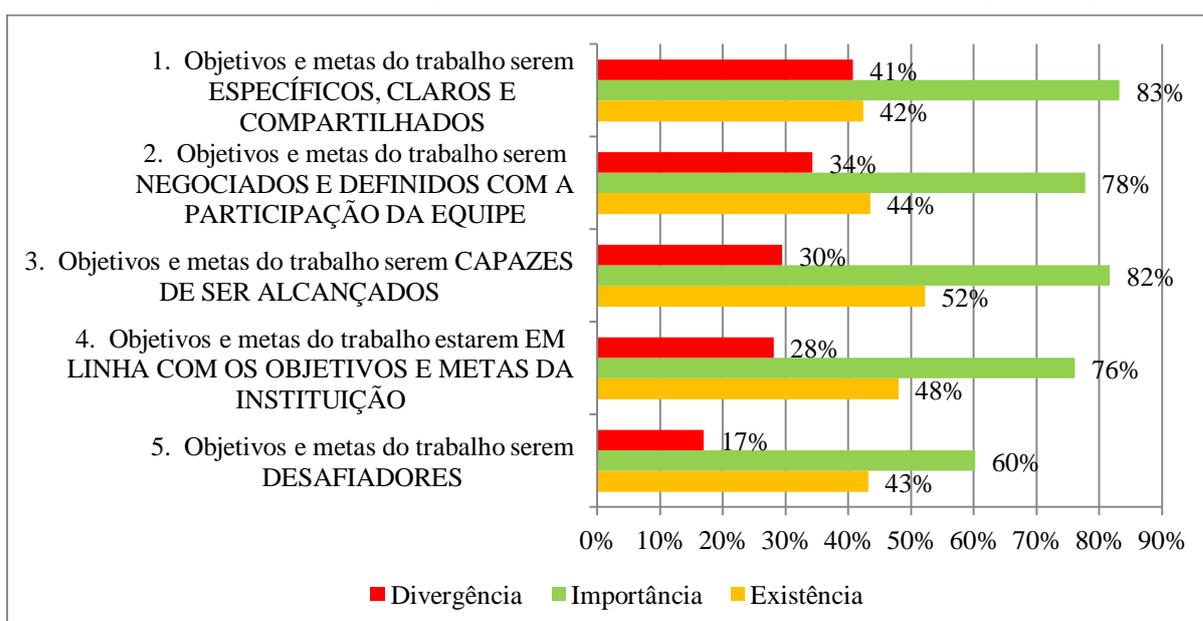
Ranking	Fatores	Existência
1	Objetivos e metas do trabalho serem CAPAZES DE SER ALCANÇADOS	52%
2	Objetivos e metas do trabalho estarem EM LINHA COM OS OBJETIVOS E METAS DA INSTITUIÇÃO.	48%
3	Objetivos e metas do trabalho serem NEGOCIADOS E DEFINIDOS COM A PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE	44%
4	Objetivos e metas do trabalho serem DESAFIADORES	43%
5	Objetivos e metas do trabalho serem ESPECÍFICOS , CLAROS E COMPARTILHADOS.	42%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Quando se analisa o *ranking* por nível de existência, observa-se que nenhum dos fatores da Teoria da Fixação de Objetivos alcançou uma presença considerável, isto é, igual ou maior que 60%. No entanto, nenhum deles ficou em nível muito baixo, menor que 40%.

Além disso, como pode ser visto, o fator com maior nível de presença é objetivos e metas do trabalho serem capazes de ser alcançados (52%), sinalizando que a maioria dos servidores está se sentindo apto a atingir os resultados do trabalho, embora esse percentual devesse ser bem maior, evidentemente. Vale frisar que esse fator é o único com nível de existência acima da média. Já quanto ao fator menos presente, constata-se que é "objetivos e metas do trabalho serem específicos, claros e compartilhados".

Para se realizar uma comparação mais detalhada entre as variáveis importância e existência, montou-se o **Gráfico 34**, da mesma maneira realizada para a teoria anterior.

Gráfico 34 - Divergência entre importância e existência dos fatores da Teoria da Fixação de Objetivos

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Através do **Gráfico 34** constata-se que o fator com maior percentual de diferença é "objetivos e metas do trabalho serem específicos, claros e compartilhados" (41% de divergência). Isso é preocupante, pois esse fator se refere à própria base da Teoria da Fixação de Objetivos. Já o segundo fator com maior divergência é "objetivos e metas do trabalho serem negociados e definidos com a participação da equipe" (34% de divergência). O fator com menor divergência é "objetivos de metas do trabalho serem desafiadores" (17%).

Sendo assim, com base na diferença encontrada entre os níveis de importância e de existência dos 5 fatores confeccionados à luz da teoria de Locke, evidencia-se que também é preciso conferir atenção à fixação precisa e clara de objetivos e metas individuais no trabalho, inclusive com a participação mais ativa dos servidores na negociação e definição desses objetivos. "Os funcionários estarão mais motivados quando possuírem metas mais claras a serem alcançadas" (NEWSTROM, 2008, P. 99). Obtém-se direcionamento e melhor desempenho quando se estabelece objetivos específicos, em lugar do genérico "faça o melhor possível" (ROBBINS, 2006).

Os objetivos precisam ser definidos de forma clara e específica para que os funcionários saibam exatamente para onde devem caminhar e focar seus esforços, bem como terem parâmetros e *feedbacks* precisos para verificar se estão alcançando de fato os resultados esperados pela chefia imediata. A propósito, acredita-se que através da fixação de objetivos específicos, claros e negociados com a participação dos servidores é possível, inclusive, diminuir as deficiências encontradas por Azevedo (2015)³³ na avaliação de desempenho dos servidores, como, por exemplo, a falta de um adequado *feedback*, diálogo e troca de opiniões, entre a chefia e o servidor, em busca do entendimento de pontos de melhoria no trabalho.

Por fim, não se pode deixar de mencionar que os dados primários coletados confirmam a teoria estudada, ou seja, a fixação de objetivos e metas no trabalho é significativamente importante para a motivação dos servidores TAE's da UFPE. Inclusive, essa validação positiva também foi encontrada por Rodrigues *et al* (2014)³⁴, cujo estudo com 333 funcionários públicos de sete órgãos mineiros evidenciou "que a gestão com metas e recompensas tem potencial para elevar a motivação dos servidores públicos mineiros".

³³ Consulte a seção 3.2.2 para mais detalhes sobre a avaliação de desempenho dos servidores da UFPE.

³⁴ Veja a seção 3.1.5 para mais detalhes.

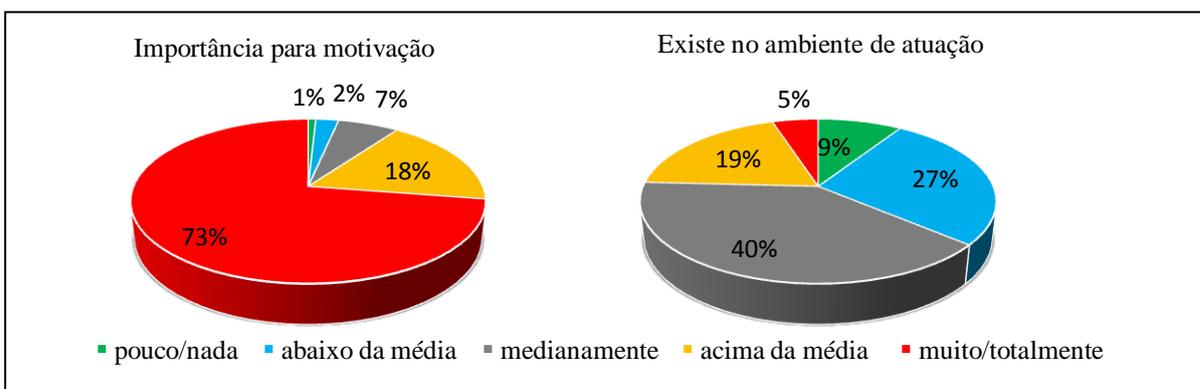
5.2.3 Análise à luz da Teoria da Equidade

Já apresentada na seção 2.4.2.2, essa teoria, em linhas gerais, sustenta que os funcionários comparam suas contribuições no trabalho (dedicação, esforço, experiência, habilidades) com as recompensas obtidas (remuneração, reconhecimento, oportunidades, benefícios), fazendo essa mesma comparação em relação aos colegas. A teoria propõe que a avaliação que os funcionários fazem sobre a equidade ou justiça organizacional, durante a distribuição de recompensas pelos seus esforços, pode impactar fortemente a motivação deles no trabalho.

Sendo assim, para captar a percepção dos TAE's sobre a equidade organizacional, foram definidos os seguintes fatores de equidade: i) O meu salário ser condizente com a minha dedicação ao trabalho; ii) O salário dos colegas ser condizente com a dedicação deles ao trabalho; iii) Oportunidade e benefícios (como capacitação, trabalhar de casa, jornada reduzida, horário flexível etc.) serem concedidos a quem de fato merece; iv) Os elogios e reconhecimento de esforços serem dirigidos a quem de fato os merece; v) Cargos de direção e funções de confiança serem atribuídos a quem de fato os merece.

Para avaliar a equidade dentro da organização, primeiramente perguntou-se aos servidores como eles percebiam o equilíbrio entre contribuição e remuneração, ou seja, questionou-se a cada TAE se o salário dele era condizente com a dedicação dele ao trabalho (**Gráfico 35**). Os resultados apontam que apenas 24% dos TAE's percebem efetivo equilíbrio entre seus esforços e a recompensa salarial recebida; 40% percebem o equilíbrio medianamente e 36% percebem minimamente. Considerando que 91% dos TAE's entendem que o equilíbrio é importante para motivação no trabalho, então a diferença entre importância (91%) e existência (24%) pode ser um fator de desmotivação para os servidores

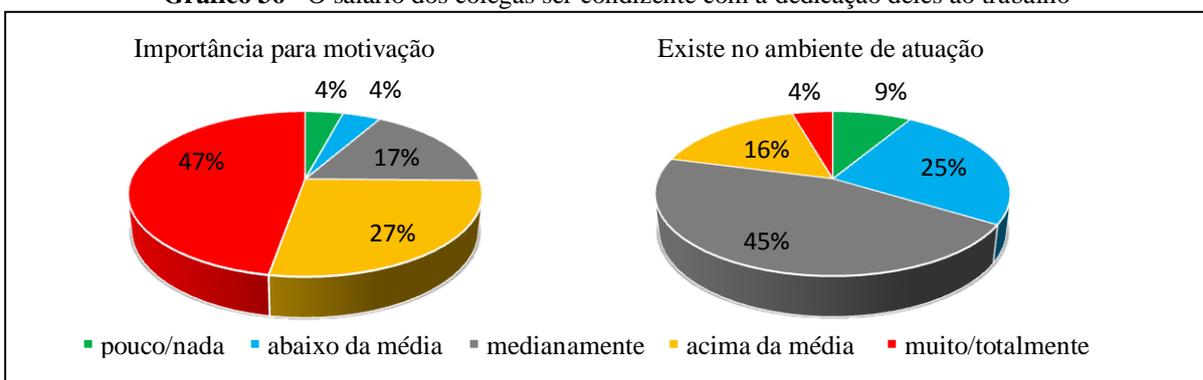
Gráfico 35 - O meu salário ser condizente com a minha dedicação ao trabalho



Fonte: Elaboração Própria (2022)

Em segundo lugar, perguntou-se aos servidores como eles avaliavam o equilíbrio entre contribuição e remuneração dos colegas de trabalho, conforme **Gráfico 36**. Evidenciou-se que o nível de importância para motivação está acima da média (74%), porém bem menor que o fator anterior (91%), sugerindo que os servidores consideram ser mais importante ter um bom equilíbrio entre seus esforços e seus salários do que ter esse mesmo equilíbrio para os colegas. Constatou-se também uma pequena redução na presença desse fator na instituição, pois apenas 20% afirmaram perceber consideravelmente, 45% medianamente e 34% pouco ou abaixo da média.

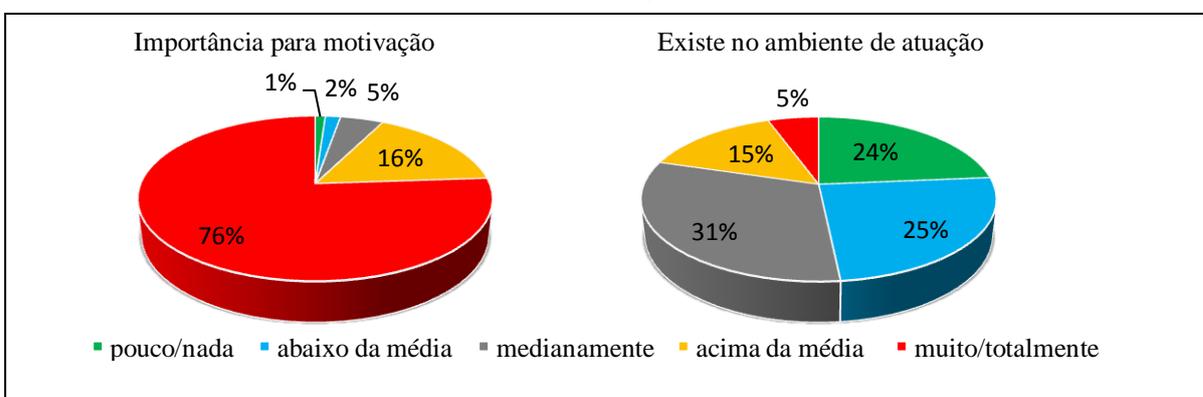
Gráfico 36 - O salário dos colegas ser condizente com a dedicação deles ao trabalho



Fonte: Elaboração Própria (2022)

Já quanto ao tratamento igualitário e justo na instituição, o **Gráfico 37** apresenta a percepção dos TAE's sobre as oportunidades e benefícios serem concedidos a quem de fato merece. Os resultados apontam que enquanto 92% dos servidores consideram esse fator importante para motivação, apenas 20% consideram que existe de fato o tratamento justo na concessão de oportunidades e benefícios, o que evidencia uma das maiores discrepâncias encontradas nessa pesquisa, podendo ser uma das principais causas de desmotivação para uma parcela dos TAE's.

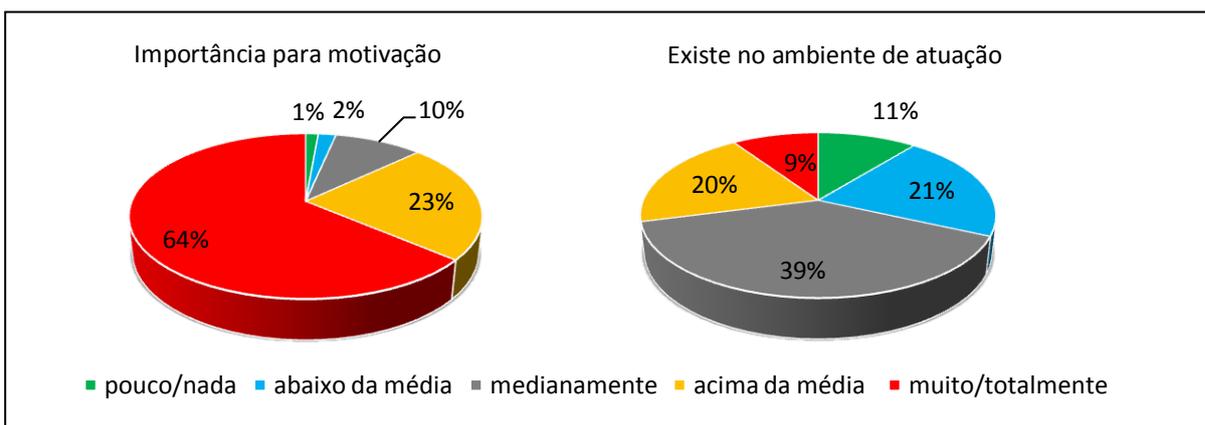
Gráfico 37- Oportunidade e benefícios (como capacitação, trabalhar de casa, jornada reduzida, horário flexível etc.) serem concedidos a quem de fato merece



Fonte: Elaboração Própria (2022)

Quando se analisa o **Gráfico 38**, que apresenta a percepção dos TAE's sobre as posições gerenciais serem ocupadas por servidores de fato merecedores, constata-se que o nível de importância desse fator também é elevado (87%) enquanto o nível de existência dele também é baixo (29%), evidenciando também uma alta divergência entre o desejado e o encontrado.

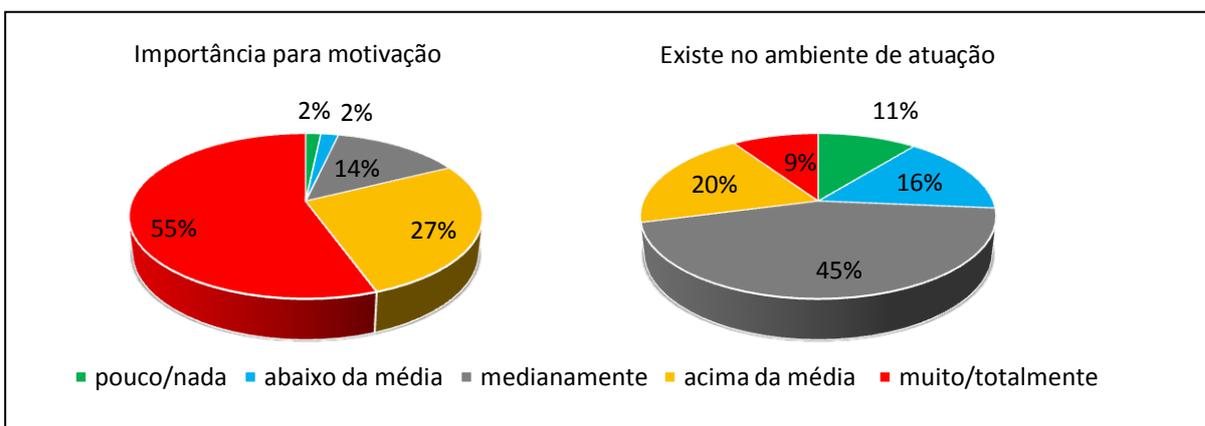
Gráfico 38 - Cargos de direção e funções de confiança serem atribuídos a quem de fato os merece



Fonte: Elaboração Própria (2022)

Por fim, no que concerne à percepção dos TAE's sobre o reconhecimento e elogio serem dados a quem justamente merece (**Gráfico 39**), os resultados encontrados são semelhantes aos dos dois fatores acima, ou seja, importância bem acima da média (82%) e existência efetiva bem abaixo da média (29%), mantendo-se elevada a diferença entre as variáveis.

Gráfico 39- Os elogios e reconhecimento de esforços serem dirigidos a quem de fato os merece



Fonte: Elaboração Própria (2022)

Seguindo a metodologia já apresentada na análise dos dados das demais teorias, elaborou-se o *ranking* de importância e o *ranking* de existência dos fatores motivacionais da

Teoria da Equidade (**Tabelas 9 e 10**). Como já explicado, o propósito é reconhecer os fatores que precisam receber mais atenção pela gestão universitária, dentro de cada teoria.

Tabela 9 - *Ranking* dos fatores da Teoria da Equidade por ordem de importância

<i>Ranking</i>	Fatores	Importância
1	Oportunidades e benefícios (como capacitação, trabalhar de casa, jornada reduzida, horário flexível etc.) serem concedidos a quem de fato merece	89%
2	O meu salário ser condizente com a minha dedicação ao trabalho	87%
3	Cargos de direção e funções de confiança serem atribuídos a quem de fato os merece	82%
4	Os elogios e reconhecimento de esforços serem dirigidos a quem de fato os merece	78%
5	O salário dos colegas ser condizente com a dedicação deles ao trabalho	72%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Com base na **Tabela 9**, constata-se que a maior parte dos fatores está com importância acima de 80%, com destaque para os fatores: 1) oportunidades e benefícios serem concedidos a quem de fato merece (89%); 2) o meu salário ser condizente com a minha dedicação ao trabalho (87%). Já o fator com menor importância é o salário dos colegas ser condizente com a dedicação deles ao trabalho (72%).

Os servidores consideram tão importante o tratamento justo e igualitário na distribuição de oportunidades e benefícios que esse fator não foi apenas o mais importante dentre os fatores de sua teoria. No *ranking* geral de importância entre todos os 35 fatores analisados, esse fator de tratamento justo dentro da organização ficou em 6ª posição no *ranking* geral, com nível de importância acima de todos os 8 fatores intrínsecos/motivacionais da Teoria Bifatorial e de todos os 5 fatores da Teoria da Fixação de Objetivos.

Tabela 10 - *Ranking* dos Fatores da Teoria da Equidade por ordem de existência

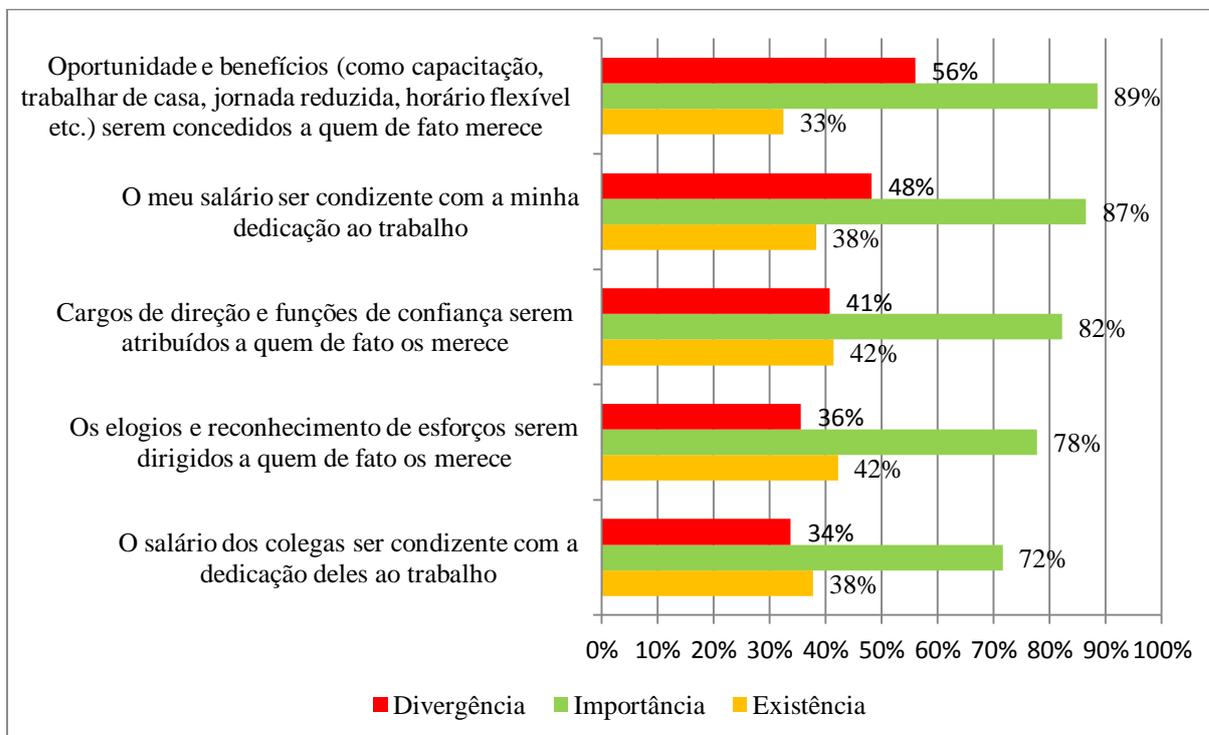
<i>Ranking</i>	Fatores	Existência
1	Os elogios e reconhecimento de esforços serem dirigidos a quem de fato os merece	42%
2	Cargos de direção e funções de confiança serem atribuídos a quem de fato os merece	42%
3	O meu salário ser condizente com a minha dedicação ao trabalho	38%
4	O salário dos colegas ser condizente com a dedicação deles ao trabalho	38%
5	Oportunidades e benefícios (como capacitação, trabalhar de casa, jornada reduzida, horário flexível etc.) serem concedidos a quem de fato merece	33%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

No que concerne à existência dos fatores de equidade na universidade, percebe-se através da **Tabela 10** que a presença deles é fraca, deixando muito a desejar, pois todos estão abaixo da média de 50%, com média aritmética de 38%. O fator mais presente é elogios e reconhecimento de esforços serem dirigidos a quem de fato os merece (42%). O menos presente é oportunidades e benefícios (como capacitação, trabalhar de casa, jornada reduzida, horário flexível etc.) serem concedidos a quem de fato merece (33%).

Para avaliar o grau de diferença entre as variáveis importância e existência, foi elaborado o **Gráfico 40** abaixo, com o propósito de facilitar a análise dos dados.

Gráfico 40 - Divergência entre importância e existência dos fatores da Teoria da Equidade



Fonte: Elaboração Própria (2022)

À luz da Teoria da Equidade, o comparativo no **Gráfico 40** sinaliza que a principal necessidade dos servidores é ter mais tratamento justo e igualitário na distribuição de benefícios e oportunidades, como capacitação, trabalhar em jornada de 6 horas diárias, em regime de *home office*, horários flexíveis etc. Para esse fator evidenciou-se uma diferença de 56% entre importância e existência. No entanto, embora o *ranking* apresente um fator principal que deva receber mais atenção pela gestão universitária, não se pode deixar de lado os demais fatores, pois eles também estão com presença muito fraca na instituição, isto é, presença bem abaixo da média de 50%. Assim, com base nos dados levantados, configura-se, de uma forma geral, que atualmente a maioria dos servidores TAE's da UFPE não está percebendo equidade organizacional, sendo plausível deduzir que isso está repercutindo em desmotivação em parte deles.

Por fim, comparando esses resultados com a revisão de literatura na seção 3.2, é preciso mencionar que eles foram muito semelhantes aos encontrados pela pesquisa de Ribeiro (2019), pois, segundo os TAE's da UFRPE, os fatores de equidade são muito importantes, mas também estão em níveis baixos de existência (menor ou igual a 40%). À luz da teoria da equidade, a pesquisa de Ribeiro evidenciou que a concessão de tratamento

igualitário ao servidores daquela instituição é o fator com maior importância (84%) e, ao mesmo tempo, com menor existência (35%). Além disso, corroborando com os resultados sobre o baixo sentimento de equidade organizacional, a pesquisa de Farias (2015) na UFSM revelou que há uma percepção de incerteza pelos servidores quanto à justiça da relação entre seus esforços no trabalho e as suas recompensas.

5.3 Ranking geral dos fatores motivacionais mais importantes e menos existentes

Como visto na introdução desta pesquisa, o objetivo geral desse estudo foi identificar e hierarquizar os fatores motivacionais mais importantes e menos existentes no contexto de trabalho dos TAE's, segundo a própria percepção deles. Assim, para alcançar o propósito central deste estudo, coletou-se a percepção dos servidores sobre a importância e a existência de 35 fatores motivacionais confeccionados à luz de três teorias motivacionais consagradas, para, em seguida, hierarquizar os resultados através do cálculo do escore Áureo, conforme explicado na seção 4.5. Dessa forma, foi possível elaborar o *ranking* de importância e o *ranking* de existência dos 35 fatores motivacionais, conforme **Tabelas 11 e 12**.

Em seguida, a partir de uma análise comparativa entre os *rankings*, considerando a diferença entre a importância dos fatores para a motivação e a percepção de existência deles na instituição, identificou-se os fatores motivacionais que apresentam as maiores divergências entre a importância e a existência, sendo esses os que demandam maior atenção da gestão universitária (**Gráfico 41**).

Tabela 11 - *Ranking* geral de importância dos 35 fatores motivacionais

<i>Ranking</i>	Fatores motivacionais por ordem de importância	Impor- tância	Exis- tência
1	Boas condições PSICOSSOCIAIS para exercício do trabalho (sem excessos de autoritarismo, pressão por desempenho, desentendimentos pessoais etc.)	92%	55%
2	Ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz	92%	35%
3	Bom relacionamento com a chefia imediata	91%	71%
4	Horário de trabalho presencial reduzido (6 horas diárias)	89%	19%
5	Salário e benefícios básicos (auxílios saúde, alimentação, transporte) que permitam uma qualidade de vida adequada	89%	40%
6	Oportunidade e benefícios (como capacitação, trabalhar de casa, jornada reduzida, horário flexível etc.) serem concedidos a quem de fato merece	89%	33%
7	Garantia de ter os direitos trabalhistas respeitados	88%	67%
8	Gostar do trabalho que faz	88%	53%
9	Estabilidade no emprego	87%	86%
10	Horário de trabalho presencial flexível (para chegada/saída ou, por exemplo, para utilização de banco de horas)	87%	39%
11	Sentir-se realizado com os resultados de seu trabalho	87%	53%
12	Sentir que seu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas	87%	57%
13	O meu salário ser condizente com a minha dedicação ao trabalho	87%	38%
14	Boas condições de CONFORTO PESSOAL para o exercício do trabalho	86%	54%

	(intervalo intrajornada, pausas para alimentação etc,)		
15	Boas condições no AMBIENTE FÍSICO para o exercício do trabalho	85%	47%
16	Bom relacionamento com os colegas (tanto do setor como de outros setores)	85%	68%
17	Objetivos e metas do trabalho serem ESPECÍFICOS, CLAROS E COMPARTILHADOS	83%	42%
18	Oferecimento de cursos que possibilitem o crescimento profissional e pessoal (técnicos, de especialização, de mestrado etc)	82%	46%
19	Cargos de direção e funções de confiança serem atribuídos a quem de fato os merece	82%	42%
20	Bom e pronto acesso às informações e recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho	82%	42%
21	Objetivos e metas do trabalho serem CAPAZES DE SER ALCANÇADOS	82%	52%
22	Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pela chefia	80%	53%
23	Os elogios e reconhecimento de esforços serem dirigidos a quem de fato os merece	78%	42%
24	Objetivos e metas do trabalho serem NEGOCIADOS E DEFINIDOS COM A PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE	78%	44%
25	Ausência de riscos (criminais, de acidente etc,) no ambiente de trabalho	77%	55%
26	Trabalho em regime de <i>home office</i> (trabalhar de casa)	77%	7%
27	Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades, aproveitando seus conhecimentos e habilidades	77%	47%
28	Objetivos e metas do trabalho estarem EM LINHA COM OS OBJETIVOS E METAS DA INSTITUIÇÃO	76%	48%
29	Ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em lucros, automóvel para uso particular, plano ou serviço de saúde extensivo a familiares	76%	12%
30	Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público interno (colegas de trabalho)	75%	52%
31	O salário dos colegas ser condizente com a dedicação deles ao trabalho	72%	38%
32	Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público externo (alunos, outras organizações, fornecedores e sociedade em geral)	71%	41%
33	Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho (acesso a atendimentos de urgência ou de emergência, de forma rápida e gratuita)	64%	24%
34	Objetivos e metas do trabalho serem DESAFIADORES	60%	43%
35	Ter oportunidade de exercer liderança (mesmo sem ocupar cargo de chefia)	58%	37%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Tabela 12 - Ranking geral de existência dos 35 fatores motivacionais

Ranking	Fatores motivacionais por ordem de existência	Exis-tência	Impor-tância
1	Estabilidade no emprego	86%	87%
2	Bom relacionamento com a chefia imediata	71%	91%
3	Bom relacionamento com os colegas (tanto do setor como de outros setores)	68%	85%
4	Garantia de ter os direitos trabalhistas respeitados	67%	88%
5	Sentir que seu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas	57%	87%
6	Ausência de riscos (criminais, de acidente etc,) no ambiente de trabalho	55%	77%
7	Boas condições PSICOSSOCIAIS para exercício do trabalho (sem excessos de autoritarismo, pressão por desempenho, desentendimentos pessoais etc,)	55%	92%
8	Boas condições de CONFORTO PESSOAL para o exercício do trabalho (intervalo intrajornada, pausas para alimentação etc)	54%	86%
9	Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pela chefia	53%	80%
10	Gostar do trabalho que faz	53%	88%
11	Sentir-se realizado com os resultados de seu trabalho	53%	87%
12	Objetivos e metas do trabalho serem CAPAZES DE SER ALCANÇADOS	52%	82%

13	Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público interno (colegas de trabalho)	52%	75%
14	Objetivos e metas do trabalho estarem EM LINHA COM OS OBJETIVOS E METAS DA INSTITUIÇÃO	48%	76%
15	Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades, aproveitando seus conhecimentos e habilidades	47%	77%
16	Boas condições no AMBIENTE FÍSICO para o exercício do trabalho (higiene, organização, ventilação, iluminação)	47%	85%
17	Oferecimento de cursos que possibilitem o crescimento profissional e pessoal (técnicos, de especialização, de mestrado etc)	46%	82%
18	Objetivos e metas do trabalho serem NEGOCIADOS E DEFINIDOS COM A PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE	44%	78%
19	Objetivos e metas do trabalho serem DESAFIADORES	43%	60%
20	Objetivos e metas do trabalho serem ESPECÍFICOS, CLAROS E COMPARTILHADOS	42%	83%
21	Os elogios e reconhecimento de esforços serem dirigidos a quem de fato os merece	42%	78%
22	Bom e pronto acesso às informações e recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho	42%	82%
23	Cargos de direção e funções de confiança serem atribuídos a quem de fato os merece	42%	82%
24	Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público externo	41%	71%
25	Salário e benefícios básicos (auxílios saúde, alimentação, transporte) que permitam uma qualidade de vida adequada	40%	89%
26	Horário de trabalho presencial flexível (para chegada/saída ou, por exemplo, para utilização de banco de horas)	39%	87%
27	O meu salário ser condizente com a minha dedicação ao trabalho	38%	87%
28	O salário dos colegas ser condizente com a dedicação deles ao trabalho	38%	72%
29	Ter oportunidade de exercer liderança (mesmo sem ocupar cargo de chefia)	37%	58%
30	Ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz	35%	92%
31	Oportunidade e benefícios (como capacitação, trabalhar de casa, jornada reduzida, horário flexível etc.) serem concedidos a quem de fato merece	33%	89%
32	Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho (acesso a atendimentos de urgência ou de emergência, de forma rápida e gratuita)	24%	64%
33	Horário de trabalho presencial reduzido (6 horas diárias)	19%	89%
34	Ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em lucros, automóvel para uso particular, plano u serviço de saúde extensivo a familiares	12%	76%
35	Trabalho em regime de <i>home office</i> (trabalhar de casa)	7%	77%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

A partir do **Gráfico 41** se torna mais fácil realizar a comparação entre os resultados encontrados nos *rankings* gerais acima. Assim, por meio do gráfico constata-se que as mais significativas divergências entre as expectativas dos servidores TAE's e a realidade encontrada na instituição são as jornadas de trabalho flexibilizadas (trabalho em *home office* ou horário presencial reduzido para 6 horas diárias) que ficaram empatadas na diferença entre importância e existência (70%), demandando atenção prioritária da gestão da universidade. Em razão de serem fatores extrínsecos/higiênicos, o não atendimento deles de forma adequada resulta em insatisfação no trabalho, de acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. A

propósito, essas jornadas flexibilizadas foram abordadas na seção 5.2.1.1 (Análise dos fatores extrínsecos/higiênicos).

No entanto, além do (i) trabalho em *home office* e do (ii) horário reduzido para 6 horas diárias, outros fatores apresentaram altas divergências entre as variáveis importância e existência, como o fator: (iii)³⁵ ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em lucros, automóvel para uso particular, plano ou serviço de saúde extensivo a familiares etc; (iv) Ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz; (v) Oportunidades e benefícios (como capacitação, trabalhar de casa, jornada reduzida, horário flexível etc) serem concedidos a quem de fato merece; (vi) Salário e benefícios básicos que permitam qualidade de vida adequada.

Quanto ao fator "ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em lucros, automóvel para uso particular, plano ou serviço de saúde extensivo a familiares etc", este foi incluído no instrumento de coleta de dados para expandir a aplicação do questionário às organizações privadas. No entanto, já se esperava que seria baixo o percentual de existência desse fator, uma vez que a legislação federal não confere esses benefícios extras aos servidores federais, com exceção do plano ou serviço de saúde extensivo a familiares. Assim, apesar desse fator ter alta divergência entre as variáveis importância e existência, entende-se que ele não é um fator que realmente demande atenção da gestão universitária, por isso, não será apontado nas considerações finais entre os principais que precisam de atenção.

Ainda de acordo com o **Gráfico 41**, os fatores que demandam menor atenção pela gestão universitária são, nesta ordem: estabilidade no emprego; objetivos e metas do trabalho serem desafiadores; bom relacionamento com a chefia; e bom relacionamento com os colegas de trabalho. Esses fatores apresentaram pequenas diferenças entre as variáveis importância e existência.

³⁵ Esse fator foi incluído ao questionário em razão de um instrumento de coleta de dados precisar atender a qualquer ambiente organizacional. Não seria interessante que o instrumento se limitasse ao serviço público, menos ainda a uma instituição específica. Dessa forma, embora esses benefícios extras tenham pouco sentido dentro do serviço público, eles foram incluídos ao questionário para expandir a aplicação do instrumento às organizações privadas.

Gráfico 41 - Diferença entre as variáveis importância e existência dos 35 fatores motivacionais

Fonte: Elaboração Própria (2022)

5.4 Sugestões de ações

Com o propósito de contribuir para melhorar o cenário motivacional dos fatores considerados mais importantes e menos existentes na instituição, isto é, que demandam atenção prioritária pela gestão universitária, a seguir são feitas sugestões de ações para alguns desses fatores motivacionais. No entanto, não se pode deixar de frisar que são sugestões iniciais - de modo algum exaustivas. Afinal, as sugestões de ações não são um dos objetivos desta pesquisa.

As sugestões são apresentadas com base no método do plano de ação 5W1H, que se apresenta como um instrumento útil e prático para esse propósito. Afinal, é uma tradicional ferramenta de cunho gerencial largamente utilizada em várias áreas das organizações (MOREIRA, 2019). A sigla desse plano se refere a seis perguntas em inglês que foram respondidas para a elaboração do plano de ação de cada sugestão: *why* (por quê?), *what* (o quê?), *where* (onde?), *when* (quando?), *who* (por quem?), *how* (como), *how much* (quanto custa?).

5.4.1 Trabalho presencial reduzido para 6 horas diárias e trabalho remoto

Com base na cronologia dos fatos e das normas legais apresentadas a seguir, é possível entender como está o andamento dos trabalhos realizados pela gestão universitária com o propósito de atender ao desejo dos servidores por uma dessas duas jornadas flexibilizadas.

Atualmente está em vigor a Resolução nº 17 de 21/12/2021, emitida pelo Conselho de Administração da UFPE, a qual estabelece os critérios e condições da jornada de trabalho dos servidores TAE's, incluindo os critérios para a concessão da Jornada de 30 horas semanais e a jornada de teletrabalho em regime parcial ou integral. No entanto, de acordo com art. 34 da resolução supracitada, "a autorização para os setores atuarem em jornada de 30 (trinta) horas de trabalho ou jornada de teletrabalho poderá ser concedida pelo Reitor, após parecer da Comissão de Análise da Jornada (CAJ-UFPE)" (UFPE, 2021).

Sendo assim, nos dias 14 e 15 de Junho de 2022 aconteceu a eleição de representantes para compor a Comissão de Análise de Jornada (CAJ) dos servidores TAE's da UFPE, conforme Instrução Normativa Nº 01 de 12/05/2022, publicada no Boletim Oficial da UFPE nº 85. De acordo com o art. 3º desta instrução:

Art. 3º A CAJ tem como finalidade, acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar tecnicamente o processo para autorização da Jornada de Trabalho de Trinta Horas e do Teletrabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade e propor as alterações necessárias para seu aprimoramento (UFPE, 2022, grifos nossos).

Desse modo, no dia 11/07/2022, foi homologado o resultado da eleição dos representantes da CAJ. Em seguida, foi publicada a designação coletiva dos membros da CAJ, através da Portaria nº 3.179, publicado no Boletim Oficial UFPE n.º 129 de 21/07/2022. Assim, com base nesta cronologia apresentada, apenas recentemente foi concluída a formação da Comissão de Análise da Jornada.

Além disso, conforme notícia³⁶ publicada no site da UFPE em 16/08/2022, a PROGEPE promoveu uma reunião de esclarecimento sobre a jornada de 30 horas com técnicos do Centro de Ciências da Saúde. A proposta da PROGEPE foi discutir a adesão dessa jornada nos centros, tirando dúvidas dos TAE's e docentes gestores, sobre as possibilidades de ingresso nessa jornada flexibilizada. Assim, a gestão universitária tem aceitado a possibilidade de redesenhar a estrutura administrativa da instituição, no intuito de se encaixar nos requisitos legais para concessão da jornada de 6 horas diárias. Ademais, a PROGEPE mencionou que a UFPE tem feito pesquisas em outras instituições de ensino no intuito de viabilizar a jornada flexibilizada. Ainda de acordo com a notícia, a gestão de pessoas também fez essa reunião de esclarecimento no Centro Acadêmico de Vitória (CAV), no Centro Acadêmico do Agreste (CAA) e no Centro de Educação (CE).

Pelas razões apresentadas, atualmente a gestão universitária está tentando atender ao desejo dos servidores por jornadas flexibilizadas. Além disso, conforme noticiado, a gestão universitária está avaliando a reestruturação de setores para adequação ao horário de trabalho presencial reduzido para 6 horas diárias. Contudo, ainda não foram identificadas notícias sobre debates ou consultas da PROGEPE com os TAE's sobre o formato e critérios do trabalho remoto na instituição, bem como o andamento da regulamentação interna do teletrabalho na universidade. Diante dessa situação³⁷ identificada, o **Quadro 14** oferece uma sugestão de ação.

Quadro 14 - Sugestão de priorização do trabalho remoto

O quê?	Priorização da regulamentação interna do teletrabalho
Onde?	UFPE
Por quê?	Embora a concessão da jornada de 6 horas seja importante para a motivação dos servidores, conforme constatado por esta pesquisa, sugere-se que a gestão universitária e a comissão de análise da jornada priorizem, no momento, a regulamentação interna do trabalho remoto, uma vez que: <ul style="list-style-type: none"> (i) não exige o redesenho das estruturas administrativas da universidade, com o propósito de adequar o funcionamento dos setores aos critérios legais³⁸ de concessão da jornada de 6 horas diárias, como o regime de escalas ininterruptas de revezamento por período igual ou superior a doze horas diárias, em função de atendimento ao público ou de trabalho no período noturno; (ii) o teletrabalho, seja em regime integral ou parcial, é uma alternativa acessível à flexibilização das jornadas, já tendo sido autorizado pelo Decreto Nº 11.072/2022, que instituiu o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal; (iii) a implementação do teletrabalho tem o mesmo poder motivacional da jornada de 6 horas diárias, pois ambas jornadas flexibilizadas têm divergência entre importância e existência de 70%; (iv) embora o teletrabalho tenha limitações a serem consideradas pela administração pública, ele

³⁶ https://www.ufpe.br/agencia/servidor-em-foco/-/asset_publisher/YyXuiSsRruYr/content/progepe-promove-reuniao-de-esclarecimento-sobre-jornada-de-30-horas-com-tecnicos-no-centro-de-ciencias-da-saude/40615

³⁷ O levantamento de informações sobre a situação atual das jornadas flexibilizadas foi feito até dia 30/08/2022.

³⁸ Entre os critérios, o art. 3º do Decreto nº 1.590/1995.

	também oferece benefícios relevantes para as organizações públicas e os servidores, como maior produtividade, redução de custos, melhoria da qualidade de vida, maior equilíbrio na relação trabalho x família, menos tempo de deslocamento, menor exposição à violência, menos stress. (FILARDI <i>et al</i> , 2020). Além disso, no Ministério da Justiça, o trabalho remoto contribuiu na racionalização de custos comuns da instituição e no aumento significativo da produtividade média dos servidores em teletrabalho (NOGUEIRA FILHO <i>et al</i> , 2020).
Como?	Através da abertura de edital de processo seletivo, que defina vagas, atividades, prazos, regime de execução, entre outros critérios para adesão ao teletrabalho.
Quem?	PROGEPE
Quando?	-

Fonte: Elaboração própria (2022)

5.4.2 Horário de trabalho presencial flexível (para chegada/saída ou, por exemplo, para utilização de banco de horas)

Considerando que o sistema de controle de frequência permite o banco de horas, então, deduz-se que os servidores desejam mais flexibilidade na hora de chegada e de saída. A maior parcela dos servidores cumpre o regime de 40 horas semanais e 8 horas diárias (08:00 às 12:00 e 13:00 às 17:00, com no mínimo 1 hora de intervalo para refeição, conforme determinação legal). Com base nessa jornada de 8 horas é sugerido um horário flexível de trabalho para as entradas e saídas, de forma institucionalizada, pois é provável que alguns setores da universidade possibilitem semelhante sistemática (**Quadro 15**).

Quadro 15 - Sugestão de horário flexível na entrada e saída

O quê?	Horário flexível na entrada e saída através do horário-núcleo
Onde?	Setores com jornada de 8 horas diárias
Por quê?	Para permitir mais autonomia aos servidores na escolha do horário de entrada e de saída. Dessa forma, uma parcela dos servidores poderia chegar mais cedo e sair mais cedo, enquanto outra poderia chegar mais tarde e sair mais tarde. Essa flexibilidade no horário de entrada e saída no trabalho permitiria os servidores terem mais facilidade para atender seus compromissos pessoais e familiares. O formato de horário núcleo é muito utilizado nas organizações públicas e privadas.
Como?	Defini-se um horário núcleo em que todos os servidores precisariam estar presentes no trabalho. Fora do horário núcleo, os servidores ficariam livres para escolher a hora de entrada e de saída dentro de um intervalo de horário pré-definido, sem necessidade de comunicação à chefia. Por exemplo: Horário de entrada: Entre 07:00 até 9:30 Horário núcleo: 9:30 até 16:00, excluído o intervalo mínimo de 1 hora para refeição Horário de saída: Entre 16:00 até 19:00
Quem?	PROGEPE com setores
Quando?	-

Fonte: Elaboração própria (2022)

5.4.3 Ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz

Segundo Chiavenato (2014), "carreira significa a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização. A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos".

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) está definido pela Lei Federal Nº 11.091/2005. De acordo com o plano, o desenvolvimento do

servidor TAE em sua carreira profissional significa o aumento de padrões de vencimento por Progressão por Capacitação Profissional (entrega de certificados de cursos de aperfeiçoamento profissional) e/ou por Progressão por Mérito (desempenho positivo avaliado pela chefia imediata). Além disso, é concedido aumento salarial permanente ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular (chamado Incentivo à Qualificação). Nesse sentido, foram confeccionados dois planos de ação relacionados à carreira do servidor na instituição (**Quadros 16 e 17**).

Quadro 16 - Sugestão de ampliação de cursos destinados à progressão na carreira

O quê?	Ampliação de turmas e divulgação de cursos destinados à progressão na carreira
Onde?	UFPE
Por quê?	Segundo o art. 10, §1º, da Lei Federal Nº 11.091/2005, a progressão na carreira por capacitação profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, nos termos legais.
Como?	Ampliando a oferta de cursos próprios e divulgando os cursos gratuitos oferecidos por outras instituições, como os cursos online da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).
Quem?	PROGEPE
Quando?	Mensalmente

Fonte: Elaboração própria (2022)

Para Chiavenato (2014), "as melhores empresas dizem às pessoas que, mais do que um simples emprego, o que oferecem é uma carreira profissional. Nelas, as perspectivas são mais importantes do que o salário". Entende-se, que além de alcançar emprego e salário adequados, os colaboradores também desejam ter uma perspectiva de crescimento na carreira, que lhes permitam progredir e crescer a posições maiores na organização.

Nesse sentido, além de conceder aos TAE's progressão na carreira profissional por meio de aumento nos padrões de vencimento, o Plano de Carreira dos Técnico-administrativos em Educação (Lei nº 11091/2005), em seu Art. 3º, inciso X, também concede aos TAE's a "oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas". A UFPE cumpre esse mandamento legal preenchendo as posições formais de gestão com TAE's e docentes, pertencentes ao quadro próprio da universidade. No entanto, no **Quadro 17** está explicado um plano de ação visando melhorar a perspectiva de crescimento dos TAE's a médias e altas posições gerenciais na universidade.

Quadro 17 - Sugestão de política institucional destinada ao aumento da perspectiva de crescimento na carreira

O quê?	Política institucional que conceda aos TAE's, permanentemente, a oportunidade de assumirem a maioria das médias e altas posições de gestão de áreas técnicas-administrativas
Onde?	Na UFPE
Por quê?	<p>Por se tratar de cargos em comissão de livre nomeação e exoneração, assumir posições gerenciais em organizações públicas não significa crescimento definitivo na carreira profissional. Apesar disso, sugere-se aumentar a perspectiva de crescimento na carreira por meio do desenvolvimento de uma política institucional que conceda aos TAE's, permanentemente, a oportunidade de assumirem a maioria das médias e altas posições de gestão de áreas técnicas-administrativas, como compras, licitações, contabilidade, transportes, logística, gestão de pessoas, segurança institucional, tecnologia da informação, comunicação institucional, obras, manutenção predial, auditoria, controladoria, ouvidoria, entre outras.</p> <p>Isso pode significar maiores níveis de percepção de oportunidades de crescimento na carreira dentro da universidade, além de ser uma forma de reconhecimento e valorização das competências profissionais da classe, podendo aumentar a motivação no trabalho. O corpo de servidores TAE's da UFPE dispõe de excelentes competências profissionais e acadêmicas³⁹, com formação qualificada, notadamente em suas áreas técnicas, nas quais desenvolveram <i>expertise</i> ao longo da experiência profissional. Além disso, o estímulo e incentivo da universidade ao desenvolvimento de competências gerenciais e de liderança nos TAE's, além de suas atribuições técnicas no cargo, deve estar em sintonia com oportunidades maiores e permanentes deles assumirem crescentes posições de gestão, com experiências significativas, que naturalmente enriqueceriam suas competências profissionais, evitando, inclusive, o sentimento de subutilização de suas qualificações.</p>
Como?	Identificando quais são as áreas tipicamente técnicas-administrativas, para desenvolver uma política institucional que atenda ao propósito acima
Quem?	Gestão Universitária
Quando?	Quando houver cargos comissionados vagos de gestão de áreas técnicas-administrativas

Fonte: Elaboração própria (2022)

5.4.4 Salário e benefícios básicos

A classe dos servidores TAE's vem se mobilizando nacionalmente com o sindicato (FASUBRA) em busca de recomposição salarial com o governo federal, para amenizar as altas perdas inflacionárias dos últimos 5 anos, uma vez que a remuneração atual dos servidores é a mesma desde 1º de janeiro de 2017, conforme Lei nº 13.325, de 29 de Julho de 2016.

No entanto, considerando que a remuneração dos servidores é determinada em lei e não pode ser objeto de alteração pela gestão universitária, idealizou-se duas sugestões de ações para esse fator higiênico, relacionadas ao programa de Incentivo à Qualificação, que oferece percentuais de aumento salarial interessantes para os servidores se qualificarem. Os planos de ação estão nos **Quadros 18, 19 e 20**.

³⁹ 67% dos servidores TAE's têm Graduação ou Especialização, 14% têm mestrado e 3% doutorado, conforme seção 4.6.4 (População e Amostra).

Quadro 18 - Sugestão de oferecimento de vagas no Vestibular Solidário da UFPE

O quê?	Oferecimento de vagas no Vestibular Solidário para servidores da UFPE
Onde?	Centro de Educação da UFPE
Por quê?	O Vestibular Solidário é um projeto de extensão da UFPE que prepara gratuitamente estudantes para o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). No edital 2022, esse projeto ofereceu 200 vagas, sendo 50 presenciais e 150 remotas. No entanto, o curso pré-vestibular é destinado a alunos terceiranistas e egressos de escolas públicas de todo o Brasil. De acordo com dados levantados em 20/01/2021 pela Divisão de Tecnologia da Informação e Comunicação da PROGEPE, existem 541 servidores com grau de escolaridade de ensino médio, os quais representam 14% do total de TAE's. Essa parcela dos servidores pode aumentar a remuneração em 25% ao concluir um curso de graduação que tenha relação com direta com sua área de atuação. Sendo assim, a instituição deve incentivar esses servidores a se qualificarem academicamente, no intuito de absorverem conhecimentos científicos valiosos e ainda melhorarem sua remuneração.
Como?	Oferecendo um percentual das vagas aos servidores com nível de escolaridade de ensino médio
Quem?	PROGEPE
Quando?	-

Fonte: Elaboração própria (2022)

Quadro 19 - Sugestão de concessão de auxílio-financeiro para servidores com ensino médio

O quê?	Restabelecimento do programa de auxílio-financeiro para os servidores cursarem graduação em instituições privadas
Onde?	UFPE e Instituições Privadas de Ensino Superior
Por quê?	Pelos mesmos motivos apresentados no Quadro 18 acima.
Como?	Oferecendo um auxílio-financeiro semestral aos servidores com ensino médio, enquanto cursam uma graduação em um instituição privada. Pode-se firmar parcerias com instituições privadas de ensino superior visando maiores descontos nas mensalidades para os servidores.
Quem?	PROGEPE
Quando?	-

Fonte: Elaboração própria (2022)

Quadro 20 - Sugestão de ampliação de oportunidades de capacitação a nível de pós-graduação

O quê?	Ampliação de oportunidades de capacitação a nível de pós-graduação (especialmente mestrados profissionais)
Onde?	UFPE e Instituições Privadas de Ensino Superior
Por quê?	Considerando que atualmente a maior parcela dos servidores tem nível de escolaridade de graduação ou especialização (67%), então a instituição precisa continuar ampliando as vagas nas pós-graduações <i>stricto sensu</i> direcionadas aos servidores, como os mestrados profissionais, pois esses oferecerem, simultaneamente: (i) oportunidade de alta capacitação alinhada às demandas profissionais dos servidores; (ii) melhoria salarial mais significativa do que a conclusão de curso de especialização, para servidores com nível de escolaridade de graduação.
Como?	Ampliando a quantidade de cursos ou abrindo mais vagas em turmas da UFPE, principalmente nos mestrados profissionais que já detêm parcerias com a PROGEPE.
Quem?	PROGEPE
Quando?	-

Fonte: Elaboração própria (2022)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o ponto de partida para estimular a motivação no trabalho é identificar os principais desejos e necessidades dos colaboradores, esta pesquisa teve o objetivo geral de identificar e hierarquizar os fatores motivacionais mais importantes e menos existentes, no contexto de trabalho dos servidores TAE's, segundo a própria percepção deles. Para tanto, este estudo se baseou em três teorias motivacionais consagradas que englobam vários fatores individuais e ambientais que têm grande potencial de provocar a motivação laboral. Além disso, esta pesquisa realizou uma ampla revisão de literatura sobre o fenômeno motivacional, incluindo estudos empíricos que abordaram a motivação no setor público.

Dessa forma, com base na abordagem multiteórica e na metodologia adotada para análise dos dados, através do cálculo do escore Àureo, acredita-se que essa pesquisa alcançou seu objetivo principal, evidenciando os fatores motivacionais mais importantes e menos existentes no contexto de trabalho dos TAE's, segundo a percepção deles, bem como os fatores com maiores divergências entre as variáveis importância e existência - sendo esses os fatores que demandam atenção prioritária da gestão universitária.

De forma mais detalhada, para o levantamento de campo (*survey*), um instrumento de coleta de dados foi aperfeiçoado e aplicado através do formulário eletrônico da Google, o qual solicitou a percepção dos servidores TAE's da UFPE quanto à importância atribuída e quanto à existência no trabalho de 35 fatores motivacionais. De acordo com a PROGEPE, nos três campi os servidores TAE's perfazem um contingente de 3855 servidores. Obteve-se respostas de 460 deles, no entanto, para as questões induzidas, apenas 365 respostas foram consideradas válidas, o que corresponde à aproximadamente 9,5% da população. Essa amostra é aceitável para o tipo de pesquisa realizada, isto é, um de estudo de caso do tipo descritivo com abordagem qualiquantitativa, pois apresenta um grau de confiança de 95% e uma margem de erro amostral de 5%.

Através do levantamento de campo e da metodologia adotada para hierarquizar os resultados, foi possível elaborar o *ranking* de importância e o *ranking* de existência dos 35 fatores motivacionais, confeccionados à luz de três teorias motivacionais consagradas: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg; Teoria da Fixação de Objetivos de Locke; e Teoria da Equidade de Adams. A seguir são apresentados os principais resultados obtidos para cada teoria.

À luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, os três fatores extrínsecos/higiênicos mais importantes para os TAE's da UFPE, independentemente de existirem de fato, foram os seguintes: boas condições psicossociais para exercício do trabalho - sem excessos de autoritarismo, pressão por desempenho, desentendimentos pessoais etc (92%); ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz (92%); bom relacionamento com a chefia imediata (91%). Já os menos importantes foram: trabalho em regime de *home office* - trabalhar de casa (77%); ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em lucros, automóvel para uso particular, plano ou serviço de saúde extensivo a familiares etc (76%); disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho - acesso a atendimentos de urgência ou de emergência, de forma rápida e gratuita (64%).

No que concerne à percepção de existência dos fatores higiênicos na UFPE, os TAE's apontaram os três seguintes como os mais presentes em seu ambiente de trabalho: estabilidade no emprego (86%); bom relacionamento com a chefia imediata (71%); bom relacionamento com os colegas - tanto do setor, quanto de outros setores (68%). Já os três menos presentes foram: horário de trabalho presencial reduzido para 6 horas diárias (19%); ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em lucros, automóvel para uso particular, plano ou serviço de saúde extensivo a familiares etc (12%); trabalho em regime de *home office* - trabalhar de casa (7%).

Dessa forma, evidenciou-se que os três fatores higiênicos com maiores divergências entre importância e existência são: Trabalho em regime de *home office* (70% de divergência); horário de trabalho presencial reduzido para 6 horas diárias (70% de divergência); Ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz (57% divergência). De acordo com Herzberg, a fim de se evitar a insatisfação no trabalho, os fatores higiênicos devem ser atendidos de forma adequada.

Ainda no que concerne à Teoria dos Dois Fatores, os três fatores intrínsecos/motivacionais mais importantes foram os seguintes: gostar do trabalho que faz (88%); sentir-se realizado com os resultados de seu trabalho (87%); sentir que seu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas (87%). Já os menos importantes foram: ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público interno - colegas de trabalho (75%); ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público externo - alunos, outras organizações, fornecedores e sociedade em geral (71%); ter oportunidade de liderança - mesmo sem ocupar cargo de chefia (58%).

Quanto à percepção de existência dos fatores motivacionais na UFPE, os TAE's apontaram os seguintes como os mais presentes em seu ambiente de trabalho: sentir que seu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas (57%); Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pela chefia (53%); gostar do trabalho que faz (53%). Já os menos presentes foram: ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades, aproveitando seus conhecimentos e habilidades (47%); ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público externo - alunos, outras organizações, fornecedores e sociedade em geral (41%); ter oportunidade de exercer liderança - mesmo sem ocupar cargo de chefia (37%).

Desse modo, evidenciou-se que os dois fatores intrínsecos/motivacionais com maiores divergências entre importância e existência são: gostar do trabalho que faz (35% de divergência) e sentir-se realizado com os resultados de seu trabalho (34% de divergência). Para os fatores motivacionais não foram observadas altas divergências entre as variáveis importância e existência, como as observadas para os fatores higiênicos. No entanto, de acordo com Herzberg, para uma organização aumentar e manter duradouramente a motivação dos funcionários, ela precisa dar atenção aos fatores intrínsecos/motivacionais que se relacionam à natureza do trabalho em si (atividades e tarefas de um cargo).

À luz da Teoria da Fixação de Objetivos, os dois fatores considerados mais importantes pelos TAE's foram: objetivos e metas do trabalho serem específicos, claros e compartilhados (83%); objetivos e metas do trabalho serem capazes de ser alcançados (82%); Já os dois fatores menos importantes foram: objetivos e metas do trabalho estarem em linha com os objetivos e metas da instituição (76%); objetivos e metas do trabalho serem desafiadores (60%). Quanto à percepção de existência desses fatores, os servidores consideraram os seguintes como mais presentes em seu ambiente de trabalho: objetivos e metas do trabalho serem capazes de ser alcançados (52%); objetivos e metas do trabalho estarem em linha com os objetivos e metas da instituição (48%).

Ao comparar as variáveis importância e existência da Teoria da Fixação de Objetivos, evidenciou-se que o fator com maior percentual de divergência é objetivos e metas do trabalho serem específicos, claros e compartilhados (41% de divergência). O segundo fator com maior divergência é objetivos e metas do trabalho serem negociados e definidos com a participação da equipe (34% de divergência). Dessa forma, constatou-se que é preciso conferir atenção à fixação precisa e clara de objetivos e metas individuais no trabalho,

inclusive com a participação mais ativa dos servidores na negociação e definição desses objetivos.

À luz da Teoria da Equidade, os dois fatores apontados pelos TAE's como mais importantes são: oportunidades e benefícios - como capacitação, trabalhar de casa, jornada reduzida, horário flexível etc. - serem concedidos a quem de fato merece (89%); o meu salário ser condizente com a minha dedicação ao trabalho (87%). Já o fator com menor importância é o salário dos colegas ser condizente com a dedicação deles ao trabalho (72%). Quanto à percepção de existência desses fatores, o fator considerado mais presente no ambiente de trabalho é elogios e reconhecimento de esforços serem dirigidos a quem de fato os merece (42%); O menos presente é oportunidades e benefícios - como capacitação, trabalhar de casa, jornada reduzida, horário flexível etc - serem concedidos a quem de fato merece (33%). Ao comparar as variáveis importância e existência da Teoria da Equidade, constatou-se que a principal necessidade dos servidores é ter mais tratamento justo e igualitário na distribuição de benefícios e oportunidades (56% de divergência).

A partir de uma análise comparativa entre os 35 fatores avaliados das três teorias, considerando a diferença entre a importância para a motivação e a percepção de existência do fator na instituição, os fatores que apresentaram as maiores divergências são, consequentemente, os que atualmente necessitam receber atenção prioritária da gestão universitária, a saber: (i) trabalho em regime de *home office* (trabalhar de casa); (ii) horário de trabalho presencial de 6 horas diárias; (iii) ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz; (iv) oportunidades e benefícios (como capacitação, trabalhar de casa, jornada reduzida, horário flexível etc) serem concedidos a quem de fato merece; (v) Salário e benefícios básicos que permitam qualidade de vida adequada. Vale salientar que nessa lista não está sendo considerado o fator "ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em lucros, automóvel para uso particular, plano ou serviço de saúde extensivo a familiares etc", pelas razões apresentadas no Gráfico 41.

Também através de uma análise comparativa dos 35 fatores das três teorias, observou-se que os fatores higiênicos da Teoria Bifatorial de Herzberg foram considerados os mais importantes para os servidores TAE's da UFPE, pois, entre os dez fatores mais relevantes, oito são fatores higiênicos, estando cinco deles nas primeiras cinco posições do *ranking* geral de importância. Já entre os 10 fatores menos relevantes, 4 são fatores intrínsecos/motivacionais, 3 são fatores higiênicos, 2 são fatores da fixação de objetivos e 1 é fator de equidade.

Já, quanto ao nível motivacional dos TAE's, de acordo com a autoavaliação deles, evidenciou-se que atualmente o clima está razoavelmente bom, já que o total de servidores "Muito motivados" e "Motivados, embora não muito" atinge quase 60%. Já o percentual geral de servidores "Muito desmotivados" e "Desmotivados, embora não muito" é de 25,5%, ou seja, um em cada quatro servidores. Acredita-se ser importante uma intervenção da gestão universitária para melhorar tal panorama, por meio do atendimento dos fatores motivacionais que apresentam as maiores divergências entre as variáveis importância e existência.

Enfim, considerando que o talento humano é o componente mais importante nas organizações, muito além de todos os recursos organizacionais, então todos os esforços devem ser feitos para melhorar a motivação nos colaboradores, no intuito de se alcançar sucesso organizacional. Por tanto, acredita-se que esta pesquisa tenha contribuído com a universidade ao apresentar resultados importantes sobre fatores motivacionais relacionados ao contexto de trabalho dos servidores TAE's, isto é, dados e resultados que podem facilitar o direcionamento das ações estratégicas da área de gestão de pessoas destinadas ao estímulo e manutenção da motivação no trabalho dos servidores.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria de Fátima Paes de. **A condição de trabalho na relação entre satisfação e frustração em ambiente público de ensino superior sob olhar da Ergonomia Organizacional**. 2016. 125 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/22667/1/Fatima%2006.01.2017.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2022.

ARAÚJO, Edseuda Pereira Marques. **Motivação no serviço público: o caso dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação, Campus I, Universidade Federal da Paraíba**. 2018. 102 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/12988/1/Arquivototal.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2021.

AZEVEDO, Renata Barbosa de. **A Política de Avaliação de Desempenho da Universidade Federal de Pernambuco: A Perspectivas dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação**. 2015. 189 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <<https://attena.ufpe.br/handle/123456789/13857>>. Acesso em: 27 ago. 2021.

BALSANELLO, Geomara. **A motivação dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal da Fronteira Sul-Campus Chapecó**. 2016. 141 f. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul. Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/1410>> Acesso em: 14 set. 2021.

BARROS, Fernanda Costa. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação**. 2015. 180 f. Dissertação de Mestrado em Gestão Organizacional - Universidade Federal de Goiás, Catalão. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/4558>>. Acesso: 18 ago. 2021.

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

BERGAMINI, C. W. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.30, n.2, abr./jun. 1990 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v30n2/v30n2a03.pdf>> Acesso em: 26 fev. 2020.

BERGUE, Sandro Trecastró Bergue. **Comportamento Organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014. 114p.: il.

BRANDÃO, Isac de Freitas et al. **Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará**. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 20, p. 90-113, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/read/a/LNnChBrPDRhSVMFLjSPLvtx/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 12 ago. 2021.

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: 20 mai. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm.>. Acesso em: 20 mai. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm>. Acesso em: 20 mai. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde (CNS). **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. **Diário Oficial da União**, p. 1-1, 2016.

BRASIL. Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. **Estratégia de Governança Digital – EGD: Transformação Digital: Cidadania e Governo (2016-2019) – Versão Revisada**. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/egd-estrategia-de-governanca-digital-da-administracao-federal-2016-2019.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2020.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. 2008. 90 f. Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Pós-Graduação em MBA em Gestão Pública da 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: 14 jul. 2021.

CALGARO, Francieli. **Análise dos fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação da UNIPAMPA**. 2012. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/71343>>. Acesso em: 13 jul. 2021.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DE OLIVEIRA, Josiléia Curty; BARBOSA, Kézya Lourenço; HEGEDUS, Clovis Eduardo Nunes. **Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre**. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 15, n. 2, p. 59-85, 2017. Disponível em:

<<https://www.redalyc.org/journal/5707/570761052004/570761052004.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2021.

DE MATTOS, Carlos André Corrêa et al. **Satisfação e trabalho na administração pública federal: uma investigação entre servidores do ensino superior**. Revista Cereus, v. 9, n. 1, p. 57-75, 2017. Disponível em: <<http://ojs.unirg.edu.br/index.php/1/article/view/1573>>. Acesso em: 13 set 2021.

FARIAS, Litieli Tadiello Bedinoto. **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 de Especialização em Gestão Pública UAB - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/131542>>. Acesso em: 20 mai. 2021.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. In: Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 2009.

FERREIRA, Patricia Itala; RAMAL, Andrea. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P.; ZANINI, Marco Tulio Fundão. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal**. Cadernos Ebape. br, v. 18, p. 28-46, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 11 jul. 2022.

FRANKL, Viktor Emil. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração** (Trad. Walter O. Schlupp & Carlos C. Aveline). São Leopoldo, RS: Sinodal/Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

GIL, C. A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Ed. Atlas S.A., São Paulo, 2002.

GIL, C.A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Ed. Atlas S.A., São Paulo, 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: <<https://www.coipesu.com.br/upload/trabalhos/2015/12/motivacao-e-trabalho-o-caso-dos-servidores-publicos-da-universidade-estadual-da-paraiba.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2021.

GUIMARÃES, Sueli Édi Rufini e BORUCHOVITCH, Evely. **O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da Teoria da Autodeterminação**. Psicologia: Reflexão e Crítica [online]. 2004, v. 17, n. 2, pp. 143-150. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-79722004000200002>>. Acesso em: 12 Jul. 2021.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Revista de Administração Pública, v. 50, p. 17-39, 2016. Disponível

em:<<https://www.scielo.br/j/rap/a/55LWdFpsLhkMy3WWFMyr3Zs/abstract/?lang=pt>>.
Acesso em: 25 ago. 2021.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento Organizacional**. - São Paulo: Saraiva 2012.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Carolina Sampaio. **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 de Especialização em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/71369>>. Acesso em: 6 mai. 2021.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos** - 15ª Ed. 2016 - Saraiva.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 7ª ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

MENEZES, Danubia Paula da Silva. **Motivação e Satisfação no Serviço Público e os seus Reflexos no Ato de Remoção: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco**. 2016. 143 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/18569>>. Acesso em: 14 set. 2021.

MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. **Administração Geral e Pública**. 4 ed. - São Paulo: Juspodium, 2019.

MOTTA, F. C.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

NEWSTROM, J. W. (2008), **Comportamento Organizacional – O Comportamento Humano no Trabalho**, São Paulo: McGraw-Hill.

NOGUEIRA FILHO, José de Albuquerque et al. **O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública**. 2020. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5519>>. Acesso em: 14 jul. 2022.

O'LEARY, Z. **Como fazer seu projeto de pesquisa**. Guia prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019.

PENTAGRAMA. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2022. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Golden_ratio >. Acesso em: 30 jun. 2022.

PEREIRA, Ivo Studart. **A vontade de sentido na obra de Viktor Frankl**. Psicologia USP, v. 18, p. 125-136, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pusp/a/Sn3DLKSmdCD5QBTMxbM53K/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 30 ago. 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

RIBEIRO, Evelyne Alvares. **Motivação na UFRPE: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais**. 2019. 130 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/34617>>. Acesso em: 14 jan. 2020.

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

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público**. Revista de Administração Pública, v. 48, p. 253-273, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/YNj8FFFbMP7sRqbDYBvpcQh/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 17 jul. 2021.

SILVA, Nathália Luiza Farias da. **A remuneração e seus reflexos nas práticas de atração e retenção de pessoas nas universidades federais em Pernambuco**. 2015. 75 f. Dissertação de Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Disponível em: <<https://attena.ufpe.br/handle/123456789/15013>>. Acesso em: 15 ago. 2021.

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: 24 ago. 2020.

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.

SOUZA, Ana Cláudia de; ALEXANDRE, Neusa Maria Costa; GUIRARDELLO, Edinêis de Brito. **Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade**. Epidemiologia e serviços de saúde, v. 26, p. 649-659, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ress/a/v5hs6c54VrhmjvN7yGcYb7b/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 03 mai. 2022.

SOUZA, Jovita Santos. **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso**. 2020. 138 f. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Santarem (Portugal). Disponível em:<

https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/3022/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Jovita%20Santos%20Souza_FINAL.pdf >. Acesso em: 14 out. 2021.

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: 12 jul. 2021.

UFPE. **Anuário Estatístico da UFPE 2019.** Recife, 2019. Disponível em: < https://www.ufpe.br/documents/38954/2302681/Anu%C3%A1rio+2019+-+vers%C3%A3o+final+01_10_19.pdf/46b6a7fb-f41e-4592-bb37-459e011be0fa > Acesso em: 17 mai. 2020.

UFPE. **Estatuto e Regimento Geral da Universidade Federal de Pernambuco.** Recife, 2019. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/documents/38962/1870976/bo67.pdf>> Acesso em: 16 mai. 2020.

UFPE. **Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027).** Recife. 2013. Disponível em:< https://www.ufpe.br/proplan/planejamento-institucional?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&_101_struts_action=/asset_publisher/view_content&_101_assetEntryId=368653&_101_type=content&_101_groupId=38954&_101_urlTitle=planos-estrategic-1&inheritRedirect=true>. Acesso em: 18 mar. 2020.

UFPE. **Relatório de Gestão 2020.** Recife, 2020 Disponível em: <<https://www.ufpe.br/documents/3224513/0/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+UFPE+-+2020.pdf/5aa245a6-5e14-43aa-b6be-6e29bc12081c>>. Acesso em: 14 jul. 2021.

UFPE. **Resolução nº 17 de 21 de dezembro de 2021 do Conselho de Administração.** Boletim Oficial nº 206. Recife, 2021. Disponível em: < <https://sipac.ufpe.br/public/baixarBoletim.do?publico=true&idBoletim=307> > Acesso em: 17 mai. 2022.

VALADARES, Josiel Lopes; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um estado-membro do Brasil.** Revista de Administração Contemporânea, v. 16, p. 723-743, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/tYYcwxwfw4hqmDYZPdncFgw/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 24 out. 2021.

VIEIRA, C. B. et al. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2021.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho.** Psicologia, organizações e trabalho no Brasil, v. 2, p. 466-491, 2004. Disponível em:< https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Zanelli+e+Bastos+%282004%29&btnG=> Acesso em: 18 jul. 2021.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Colega,

Venho solicitar-lhe, por favor, que contribua para a minha pesquisa de mestrado, intitulada "Motivação no trabalho: Um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos da UFPE à luz das teorias motivacionais", mediante fornecimento das informações adiante solicitadas. A coleta dos dados e sua consolidação é efetuada de maneira a impossibilitar 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,
Paulo Victor Souto Maior

É DE 15 MINUTOS O TEMPO MÉDIO PARA FORNECER TODAS AS RESPOSTAS SOLICITADAS

PARTE 1: Como você percebe sua motivação?

1. Em termos de motivação para seu trabalho na UFPE, você se considera:*

- Muito motivado
- Motivado, embora não muito
- Nem motivado, nem desmotivado
- Desmotivado, embora não muito
- Muito desmotivado

2. Por favor, aponte as principais razões para sua resposta anterior.*

Sua resposta: _____

PARTE 2: Dados do respondente

Informações gerais a serem utilizadas apenas para segmentação TOTALMENTE IMPESSOAL das respostas. Dados permanecerão restritos aos pesquisadores envolvidos.

Gênero: *

- Feminino
- Masculino

Idade: *

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

Nível de Classificação do Cargo: *

- Nível E (Ensino Superior)
- Nível D (Ensino Médio)
- Nível C (Ensino Fundamental)

- () Nível B (Ensino Fundamental)
 () Nível A (Ensino Fundamental Incompleto)

Nível de Escolaridade: *

- () Ensino Fundamental
 () Ensino Médio
 () Ensino Superior Incompleto
 () Ensino Superior Completo
 () Especialização
 () Mestrado
 () Doutorado

As suas atividades atendem PRINCIPALMENTE as necessidades do: *

- () do público externo (alunos, clientes de consultoria ou de serviços à comunidade e similares)
 () do público interno (outros setores da UFPE, como licitações, contabilidade, manutenção predial, recursos humanos, tecnologia da informação etc.)

Tem função de confiança ou cargo de direção? *

- () Sim
 () FG-1, FG-2 ou FG-3
 () FG-4, FG-5 ou FG-6
 () CD

Tempo de serviço na UFPE: *

- () Menos de 2 anos
 () 2 a 5 anos
 () 6 a 10 anos
 () 11 a 15 anos
 () 16 a 25 anos
 () Mais de 25 anos

PARTE 3: Fatores motivacionais: IMPORTÂNCIA e EXISTÊNCIA no ambiente de atuação

Apresentam-se, a seguir, 35 aspectos, características ou condições (chamados fatores motivacionais) capazes de influir na motivação para o trabalho.

Para cada um deles, avalie:

- > a IMPORTÂNCIA para motivar você, SEM CONSIDERAR se ele existe ou não em seu ambiente de atuação.
 > o quanto ele EXISTE DE FATO em seu ambiente de atuação.

Utilize a seguinte escala

1: pouco ou nada; 2: abaixo da média; 3: medianamente; 4: acima da média; 5: muito ou totalmente.

POR FAVOR, SEJA PACIENTE: SÃO 35 FATORES!

1. Garantia de ter os direitos trabalhistas respeitados *

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

2. Estabilidade no emprego *

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

3. Ausência de riscos (criminais, de acidente etc.) no ambiente de trabalho*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

4. Disponibilidade de atendimento médico no local de trabalho (acesso a atendimentos de urgência ou de emergência, de forma rápida e gratuita)*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

5. Salário e benefícios básicos (auxílios saúde, alimentação, transporte) que permitam uma qualidade de vida adequada*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

6. O meu salário ser condizente com a minha dedicação ao trabalho*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				
Nesta linha, assinale, por favor, a opção "acima da média"	<input type="radio"/>				

7. O salário dos colegas ser condizente com a dedicação deles ao trabalho*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

8. Ao menos um benefício extra, como 14º salário, participação em lucros, automóvel para uso particular, plano ou serviço de saúde extensivo a familiares etc.*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

9. Bom e pronto acesso às 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 exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

10. Boas condições no AMBIENTE FÍSICO para o exercício do trabalho (higiene, organização, ventilação, iluminação)*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

11. Boas condições de CONFORTO PESSOAL para o exercício do trabalho (intervalo intrajornada, pausas para alimentação etc)*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

12. Boas condições PSICOSSOCIAIS para exercício do trabalho (sem excessos de autoritarismo, pressão por desempenho, desentendimentos pessoais etc)*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

13. Bom relacionamento com a chefia imediata*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				
Por favor, assinale "abaixo da média" nesta linha	<input type="radio"/>				

14. Bom relacionamento com os colegas (tanto do setor como de outros setores)*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

15. Oportunidade e benefícios (como capacitação, trabalhar de casa, jornada reduzida, horário flexível etc) serem concedidos a quem de fato merece*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

16. Os elogios e reconhecimento de esforços serem dirigidos a quem de fato os merece*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

17. Cargos de direção e funções de confiança serem atribuídos a quem de fato os merece*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

18. Objetivos e metas do trabalho serem ESPECÍFICOS, CLAROS E COMPARTILHADOS*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

19. Objetivos e metas do trabalho estarem EM LINHA COM OS OBJETIVOS E METAS DA INSTITUIÇÃO.*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Por favor, assinale "medianamente" nesta linha	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

20. Objetivos e metas do trabalho serem **NEGOCIADOS E DEFINIDOS COM A PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE***

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

21. Objetivos e metas do trabalho serem **DESAFIADORES***

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

22. Objetivos e metas do trabalho serem **CAPAZES DE SEREM ALCANÇADOS***

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

23. Ter uma perspectiva de carreira que permita antever uma vida digna e feliz*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

24. Oferecimento de cursos que possibilitem o crescimento profissional e pessoal (técnicos, de especialização, de mestrado etc)*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

25. Ter oportunidade de exercer liderança (mesmo sem ocupar cargo de chefia)*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

26. Por não envolver nem IMPORTÂNCIA, nem EXISTÊNCIA de um fator motivacional, este item não deve ser respondido*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

27. Ter possibilidade de ser criativo e autônomo no planejamento e/ou na execução das atividades, aproveitando seus conhecimentos e habilidades*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

28. Gostar do trabalho que faz*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

29. Sentir-se realizado com os resultados do seu trabalho*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

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

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

31. Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pela chefia*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

32. Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público interno (colegas de trabalho)*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

33. Ter seu trabalho valorizado e reconhecido pelo público externo (alunos, outras organizações, fornecedores e sociedade em geral)*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

34. Horário de trabalho presencial flexível (para chegada/saída ou, por exemplo, para utilização de banco de horas)*

	Pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
Importância de que exista para minha motivação	<input type="radio"/>				
Nesta linha, assinale, por favor, a opção "pouco/nada"	<input type="radio"/>				
Existe em meu ambiente de atuação	<input type="radio"/>				

35. Avalie a IMPORTÂNCIA, para sua motivação, do horário de trabalho presencial reduzido (6 horas diárias)*

pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
<input type="radio"/>				

36. Avalie a IMPORTÂNCIA, para sua motivação, do trabalho em regime de *home office* (trabalhar de casa)*

pouco/nada	abaixo da média	medianamente	acima da média	muito/totalmente
<input type="radio"/>				

37. EXISTE o horário de trabalho presencial reduzido (6 horas diárias) no seu ambiente de atuação?*

Não existe	Existe, mas não oficialmente	Existe oficialmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. EXISTE o regime de *home office* (trabalhar de casa) no seu ambiente de atuação?*

Não existe	Existe, mas não oficialmente	Existe oficialmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>