



*Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Mestrado Profissional  
em Gestão Pública*

**Bernardo Rafael de Sousa Nunes**

*Motivação na UFRPE: um estudo qualitativo  
com os colaboradores, à luz das três teorias motivacionais*

Recife  
2021

BERNARDO RAFAEL DE SOUSA NUNES

*Motivação na UFRPE*: um estudo qualitativo  
com os colaboradores, à luz das três teorias motivacionais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste do Centro de Ciências Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco como parte dos requisitos parciais para obtenção do título de mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Piotr Trzesniak

Recife

2021

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

N972m Nunes, Bernardo Rafael de Sousa  
Motivação na UFRPE: um estudo qualitativo com os colaboradores, à luz das três teorias motivacionais / Bernardo Rafael de Sousa Nunes. – 2021.  
118 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Piotr Trzesniak  
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2021.  
Inclui referências e apêndices.

1. Motivação. 2. Servidores públicos . 3. Universidade pública Brasil. I. Trzesniak, Piotr (Orientador). II. Título.

351 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2022 – 069)

**BERNARDO RAFAEL DE SOUSA NUNES**

**MOTIVAÇÃO NA UFRPE: UM ESTUDO QUALITATIVO COM OS  
COLABORADORES, À LUZ DAS TRÊS TEORIAS MOTIVACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Pública.

Aprovada em: 31/05/2021

**BANCA EXAMINADORA**

---

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

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Emanuela Sousa Ribeiro (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Raimundo Nonato Macedo dos Santos (Examinador Externo)  
Universidade Federal de Pernambuco

## AGRADECIMENTOS

Ao meu Pai Rafael e minha Mãe Iracema, por serem pai e mãe e tudo o que essas palavras significam.

Aos meus Irmãos Tiago e Mateus, por serem na forma de irmãos toda humanidade, e me ensinarem a ser "hum mano" melhor a cada dia.

À Beatriz, por me tornar melhor do que imaginei ser possível; à Leon, por continuar o trabalho que sua irmã começou, sendo os dois os olhos pelos quais o passado olha o futuro.

Ao professor Piotr, que seus conhecimentos, paciência e compreensão possam guiar muitos outros pelo caminho do saber.

À Cristiane por ser a minha Aurora, ensinando-me sempre a despertar e a cor dar.

Aos mestres de verdade e da verdade, Jesus, Irineu, Gabriel e tantos outros que trabalham incansavelmente por todos nós.

Aos amigos que colhi nessa jornada e que fazem o meu caminho ter sentido e valer cada passo.

Ao nosso Pai Verdadeiro.

## RESUMO

A motivação pode ser entendida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para atingir determinado objetivo. Com base em três teorias motivacionais consolidadas, a saber: a teoria dos dois fatores (Herzberg), a teoria da equidade (Adams) e a logoteoria (Frankl), este trabalho teve como objetivo determinar os fatores que influenciam a motivação dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco, visando definir categorias prioritárias para ações gerenciais capazes de favorecer. Dados qualitativos de 99 servidores da UFRPE foram coletados por Ribeiro (2019), entre novembro e dezembro de 2018, por meio de questionário eletrônico. 63% dos respondentes são do sexo feminino; 80% possuem título de especialista ou mestre; 57% estão na faixa etária de 31 a 40 anos; 63% trabalham em atividades de retaguarda; e 65% têm de 2 a 10 anos de serviço. As respostas abertas (espontâneas) coletadas foram agrupadas, categorizadas e hierarquizadas em 14 aspectos, segundo a frequência de menções e tiveram atribuídos pesos por ordem de citação, utilizando-se termos consecutivos da sequência de Fibonacci. Entre os fatores que motivam, presentes na instituição, *relações interpessoais* foi o de maior destaque, o que implica a necessidade de monitorá-lo e preservá-lo permanentemente. Destacou-se também, na categoria *políticas institucionais*, a subcategoria *gestão de pessoal*, indicando que o oferecimento de capacitação formal pode ser um recurso capaz de favorecer a motivação. A mesma categoria - *políticas institucionais* - figura em primeiro lugar entre os fatores que tanto existem como desmotivam, porém em diferentes subcategorias, indo desde *estrutura organizacional inadequada* até *desvios de função*. As *condições de trabalho* se destacaram entre os fatores inexistentes que motivariam, caso estivessem presentes no ambiente de trabalho. Por último, como fatores inexistentes, mas que desmotivariam, caso existissem, foram: (i) *relações interpessoais*, o mesmo fator que se destacou como motivador positivo, mas subcategorizado comportamentos como *falta de coleguismo, desrespeito, fofoca, desarmonia e falsidade*; e (ii) novamente *políticas institucionais*, na subcategoria *gestão de pessoal*, com enfoque para atitudes discriminatórias (em relação a si ou aos outros). Esses resultados podem orientar a gestão da UFRPE relativamente à elaboração de estratégias que visem ao aumento da motivação dos servidores, assim contribuindo para que a instituição obtenha maior êxito na consecução de seus objetivos sociais e acadêmicos.

Palavras-chave: Motivação; Universidade pública; Logoteoria; Viktor Frankl; Herzberg; Stacey Adams

## ABSTRACT

Motivation can be understood as the process responsible for the intensity, direction and persistence of a person's efforts to achieve a certain goal. Based on three consolidated motivational theories, namely: the two factors theory (Herzberg), the equity theory (Adams) and the logotherapy (Frankl), this work aimed to determine factors that influence the motivation of the administrative technical servants of the Universidade Federal Rural de Pernambuco, aiming to define priority categories for managerial actions capable of favoring it. Qualiquantitative data from 99 UFRPE servers were collected by Ribeiro (2019), between November and December 2018, through an electronic questionnaire. 63% of respondents are female; 80% have a specialist or master's degree; 57% are between 31 and 40 years old; 63% work in back-office activities; and 65% have 2 to 10 years of service. The open (spontaneous) responses collected were grouped, categorized and ranked into 14 aspects, according to the frequency of mentions, and weighted in order of citation, using consecutive terms from the Fibonacci sequence. Among the factors that both motivate and exist in the institution, *interpersonal relationships* was the most prominent, which implies the need to monitor and preserve it permanently. In the *Institutional policies* category, in the *personnel management* subcategory also stood out, indicating that the provision of formal training can be a resource capable of promoting motivation. This same category, *institutional policies*, ranks first among the factors that both exist and demotivate, but in different subcategories, ranging from *inadequate organizational structure* to *function deviations*. *Working conditions* stood out among the non-existent factors that would motivate, if they were present in the work environment. Finally, non-existent factors that would demotivate, if they existed, were: (i) *interpersonal relationships*, the same factor that stood out as a positive motivator, but subcategorized in behaviors such as *lack of collegiality*, *disrespect*, *gossip*, *disharmony* and *falsehood*; and (ii) again *institutional policies*, in the *people management* subcategory, focusing on discriminatory attitudes (towards oneself or others). These results can guide the management of UFRPE regarding the elaboration of strategies that aim to increase the motivation of the servers, thus contributing for the institution to obtain greater success in achieving its social and academic objectives.

Keywords: Motivation; Public university; Logotherapy; Viktor Frankl; Herzberg; Stacey Adams.

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Representação gráfica da hierarquia das necessidades de Maslow.....16
- Figura 2. Excerto da planilha Excel, mostrando as respostas brutas ao item 2.1 (coluna G) e sua categorização (coluna H) .....41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As quatro variantes a considerar, de acordo com a teoria da equidade.....	25
Quadro 2: Caracterização pessoal dos respondentes.....	44
Quadro 3: Caracterização profissional dos respondentes na UFRPE.....	44
Quadro 4: Comparações entre resultados das respostas espontâneas e induzidas.....	57

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Categorização dos fatores positivos para a motivação, com base nas respostas espontâneas à questão 2.1.....	45
Tabela 2: Subcategorização dos fatores, positivos para a motivação, da categoria Políticas institucionais.....	48
Tabela 3: Categorização dos fatores positivos para a motivação, com base nas respostas espontâneas à questão 2.2. ....	51
Tabela 4: Categorização dos fatores positivos para a motivação, com base nas respostas espontâneas à questão 3.1.....	53
Tabela 5: Categorização dos fatores negativos para a motivação, com base nas respostas espontâneas à questão 3.2.....	55
Tabela 6: Subcategorização dos fatores, negativos para a motivação, da categoria Políticas institucionais.....	56
Tabela 7: Subcategorização dos fatores, negativos para a motivação, da categoria Condições de trabalho.....	57

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

IFES: Instituição Federal de Ensino Superior

IPES: Instituição Pública de Ensino Superior

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

URFPE: Universidade Federal Rural de Pernambuco

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b>	<b>14</b>
1.1. As questões de pesquisa e os objetivos	20
<b>2. Fundamentação teórica</b>	<b>23</b>
2.1. Visão geral de três teorias motivacionais	23
2.1.1. Teoria dos dois fatores	23
2.1.2. Teoria da equidade	24
2.1.3. Logoteoria	26
2.2. Ampliando conceitos	30
2.2.1. Motivação	30
2.2.2. Motivação e razão substantiva na gestão	31
2.2.3. Satisfação laboral	33
2.2.4. Qualidade de vida no trabalho	35
2.2.5. Atitude	37
<b>3. Metodologia</b>	<b>39</b>
3.1. Caracterização e validade dos dados	39
3.2. Tratamento dos dados	40
3.3. Análise dos dados	42
<b>4. Resultados e Discussão</b>	<b>44</b>
4.1. Caracterização da amostra	44
4.2. Fatores que existem e motivam	45
4.2.1. Os dados	45
4.2.2. Análise geral das categorias e conclusões	46
4.2.3. Análise da categoria políticas institucionais	47
4.2.4. Questão 2.1. à luz da Teoria dos dois fatores	48
4.2.5. Questão 2.1. à luz da teoria da equidade	49
4.2.6. Questão 2.1. à luz da logoteoria	49
4.3. Fatores que existem e desmotivam	50
4.3.1. Os dados	50
4.3.2. Questão 2.2. à luz da teoria dos dois fatores	51
4.3.3. Questão 2.2. à luz da teoria da equidade	52
4.4. Fatores que não existem e motivariam	53
4.4.1. Questão 3.1. à luz da teoria dos dois fatores	53
4.5. Fatores que não existem e desmotivariam	54

4.5.1. Os dados.....	54
4.5.2. Questão 3.2 à luz da teoria dos dois fatores.....	55
4.6. Resultados comparados.....	57
<b>5. Considerações finais.....</b>	<b>59</b>
<b>6. Perspectivas futuras.....</b>	<b>62</b>
Referências.....	63
Apêndice 1: O instrumento de coleta de dados .....	66
Apêndice 2: As respostas à questão 2.1 e a respectiva categorização.....	74
Apêndice 3: As respostas à questão 2.2 e a respectiva categorização.....	89
Apêndice 4: As respostas à questão 3.1 e a respectiva categorização.....	101
Apêndice 5: As respostas à questão 3.2 e a respectiva categorização.....	106

## 1. Introdução

As atitudes humanas têm implicações frequentes e inevitáveis no seu entorno e, mais ainda, devido ao fator psicológico, nos seus semelhantes. As dimensões, em que mais podemos perceber esse impacto na vida do outro, são as políticas e os serviços públicos. É, ou deveria ser, consenso que todos desejam que os serviços públicos sejam bem prestados, eficazes e eficientes nas ações que se propõem. As ações do estado ocorrem através de agentes públicos, termo que possui amplo alcance, podendo ser transitório, esporádico, eventual ou perene. Utilizaremos então a designação servidor público, para aquele que presta serviços para o governo, em qualquer esfera, através de um vínculo de trabalho profissional.

Tal qual a espada de Dâmocles<sup>1</sup>, é preciso perceber cada vez mais os efeitos dos nossos atos e da efemeridade do poder no qual estamos investidos, tanto enquanto servidores públicos como, mais ainda, enquanto gestores públicos. Assim, é necessário que o cidadão/servidor público esteja constantemente (ou, ao menos, frequentemente) motivado, para não apenas desempenhar a contento as responsabilidades inerentes ao seu cargo, como também para fazê-lo com entusiasmo e com cordialidade nas interações humanas, ciente das implicações e consequências que suas decisões podem ter sobre o cotidiano de seus concidadãos.

Visando compreender melhor os processos motivacionais, no serviço público, em geral, e na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), em particular, esta dissertação estuda os colaboradores não docentes do quadro da UFRPE, compreendendo os servidores técnicos administrativos, ocupantes de cargos efetivos em qualquer nível (“A”, “B”, “C”, “D” ou “E”).

Esta dissertação representa uma complementação da análise dos dados da pesquisa conduzida por Ribeiro (2019), em que foram analisados fatores motivacionais na mesma população, valendo-se de respostas induzidas – os fatores eram apresentados aos respondentes. Complementarmente, neste trabalho, analisam-se aspectos que esses respondentes ofereceram espontaneamente em uma parte específica do instrumento. Assim, coloca-se em prática, de certo modo, o que preconiza um dos movimentos integrantes da ciência aberta, qual seja compartilhamento e reutilização de dados de pesquisa. Silva e Silveira (2019) definem *ciência aberta* como: “um movimento que incentiva a transparência da pesquisa científica, desde a concepção da investigação até o uso de *software* aberto. Também promove esclarecimento na elaboração de metodologias e gestão de dados científicos, para que estes possam ser distribuídos, reutilizados e estar acessíveis a todos os níveis da sociedade, sem custos. Propõe, ainda, a colaboração de não cientistas na pesquisa, ampliando a participação social por meio de um conjunto

---

<sup>1</sup>A espada de Dâmocles faz parte de uma fábula moral da antiguidade, a qual remete à grande responsabilidade oriunda do exercício de poder, à qual aqueles, que possuem a ganância de poder, poucas vezes estão atentos.

de elementos que dispõem de novos recursos para a formalização da comunicação científica". Sendo alguns de seus principais pilares a pesquisa colaborativa, a reutilização e o compartilhamento.

Visando a possibilitar a comparação e a combinação dos novos resultados com os de Ribeiro (2019), tomou-se o cuidado de, na análise, manter parcialmente a fundamentação teórica daquela pesquisa, a saber: as teorias da equidade de Adams e a dos dois fatores de Herzberg. A expectativa era que os fatores emergentes das respostas espontâneas se revelassem semelhantes ou idênticos aos observadas por Ribeiro (2009), com base nos fatores induzidos. Eventuais discordâncias permitiram, porém, interessantes conclusões acerca da coerência, das percepções e anseios dos respondentes.

No trabalho de Ribeiro (2019), somente se analisaram aspectos favoráveis à motivação. A parte qualitativa espontânea do instrumento, porém, solicita aos respondentes que citem ao menos 2 (máximo 4) fatores que: (i) influenciam NEGATIVAMENTE a sua motivação e que (II) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ASSOCIADOS ao seu ATUAL cargo/função (seção 2.2) e ao menos 1 (máximo 3) fatores que influenciariam NEGATIVAMENTE a sua motivação, CASO EXISTISSEM em seu ambiente de trabalho ou ESTIVESSEM ASSOCIADOS ao seu cargo/função (Seção 3.2). A observação destas respostas permitirá conhecer um lado importante, porém ainda não explorado, sobre a percepção de aspectos deletérios quanto à motivação dos técnicos administrativos do quadro efetivo da UFRPE.

Além das respostas não consideradas, o trabalho, traz também aspectos originais. Adicionalmente às perspectivas teóricas mencionadas, foi considerada a visão de Maslow<sup>2</sup> sobre motivação.

Maslow propôs uma teoria de hierarquia das necessidades (*figura 1*), onde “ele sugere que a vida motivacional pode ser descrita como uma escalada por diferentes níveis de uma pirâmide que estrutura as necessidades”<sup>3</sup>. Nesta teoria, conforme expõe Cavalcanti “Por exemplo, no nascimento

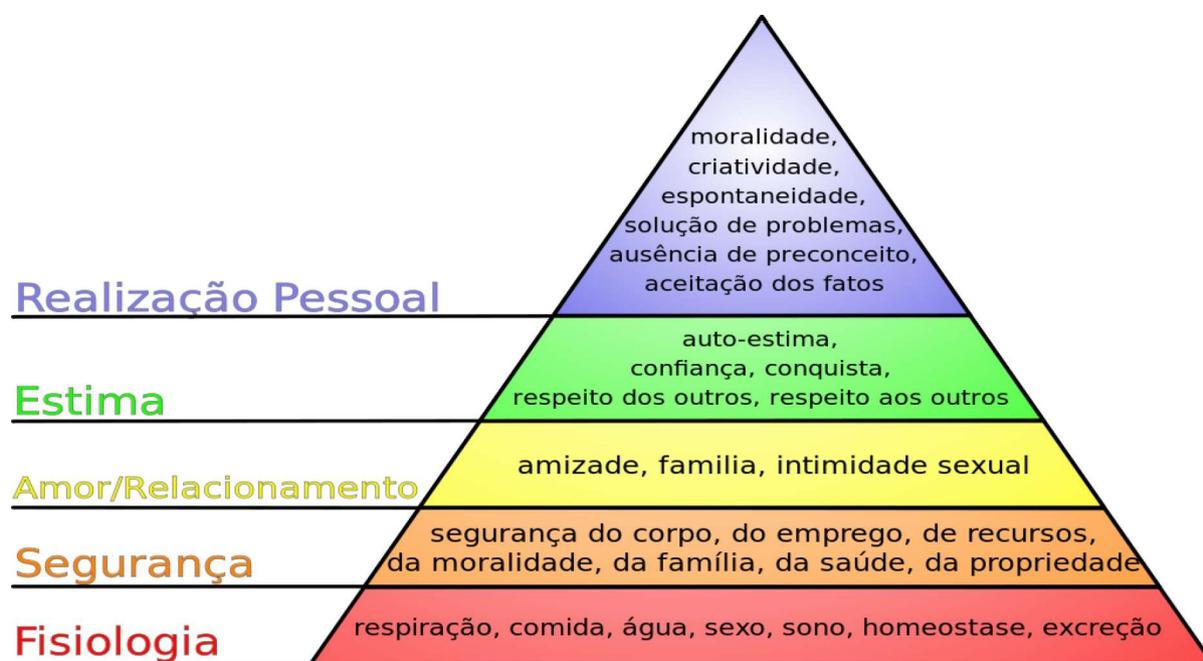
---

<sup>2</sup> Abrahan Maslow (1908- 1970) foi um pesquisador e relevante teórico de ascendência russo-judaica. Mesmo tendo cedido aos desejos do pai e feito três semestres da graduação de Direito, o autor migrou para o bacharelado em psicologia, tendo se formado em 1930, realizando mestrado (1931) e doutorado (1934) na área. Maslow tornou-se professor de diversas universidades e passou a estudar a questão da motivação também nas relações humanas a partir de 1937. Depois de alguns anos de estudo, o autor migrou para a área de gestão de negócios e relacionando as teorias de motivação e personalidade com a teoria de Gestão. In: ABREU, Patrícia Almeida Sofia. **Abraham Maslow**. Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2014, p. 4-5. Disponível em: [encurtador.com.br/xDFL3](http://encurtador.com.br/xDFL3). Acessado em: 29/05/2021.

As mesmas informações foram verificadas em: FRAZÃO, Dilva. **Abraham Maslow: Psicólogo norte-americano**. e-biografia. Disponível em: <https://url.gratis/p18xb>. Acessado em: 28/05/2021.

<sup>3</sup> CAVALCANTI, T. M., Gouveia, V. V., Medeiros, E. D., Mariano, T. E., Moura, H. M., Moizéis, H. B. C. (2019). Hierarquia das necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 39, 1-13.

os bebês são motivados por necessidades mais básicas, como as fisiológicas; na sequência as necessidades de segurança prevalecem e, segundo crescem, têm lugar as necessidades de filiação e, mais tarde, aquelas de estima. Segundo este autor, é a partir do início da adolescência quando os indivíduos já podem ser conduzidos em direção à autorrealização, que (esta) se consolida naquelas pessoas mais maduras<sup>4</sup>”



**Figura 1.** Representação gráfica da hierarquia das necessidades de Maslow<sup>5</sup>.

Mesmo que Maslow não figure no referencial para interpretação dos dados, há dois pontos nas suas obras, destacados por Sampaio (2009), que merecem reflexão.

O primeiro é o de que a motivação é apenas *um* possível determinante de um comportamento definido (considerado *adequado*); podem, no entanto, existir outros fatores que determinem o mesmo comportamento, ou seja, esse pode ser não motivado ou, pelo menos, relativamente não motivado. Tal concepção também está presente em Mitchell (1997) e Robbins (2005) (apud Ribeiro, 2019), usando-se, como exemplo, o comportamento adequado não motivado, decorrente apenas de disciplina profissional.

O segundo ponto, que pode ser até o mais relevante, é o citado por Sampaio (2009), a partir da interpretação de Hoffman (1998) acerca das conferências realizadas por Maslow: “as pessoas possuem diferentes necessidades de motivação; [algumas} não pretendem autorrealizar-se no

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003183408>. Acessado em: 27/05/2021, p. 2.

<sup>4</sup> Idem, p. 2.

<sup>5</sup> Fonte: ABRAHAM MASLOW. In: **Wikipédia, a enciclopédia livre**. Flórida: Wikimedia Foundation, 2019. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Abraham\\_Maslow&oldid=54564557](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Abraham_Maslow&oldid=54564557). Acessado em: 27/05/2021.

ambiente de trabalho, preferem fazê-lo em outro espaço social”.

É possível também observar esta reflexão a partir da distinção entre comportamentos motivados conscientemente (que são a base dos estudos sobre motivação) ou inconscientemente (abordados por técnicas distintas, dentre as quais se destacam, principalmente, as psicanalíticas).

Essas duas considerações (dos parágrafos anteriores), em conjunto, lembram de que nem sempre é possível definir um comportamento ou atitude como simplesmente motivada ou desmotivada, exigindo cautela para atribuições causais incondicionais quanto a esse aspecto.

Tal fato fica ainda mais bem firmado ao se entender a relação motivação-comportamento como um processo estocástico, em que “a vinculação entre causa e efeito se torna indireta: a presença (ou uma variação) da primeira reflete-se não no efeito, mas na probabilidade de ele surgir (ou de se modificar)<sup>6</sup>”.

O reconhecimento da natureza estocástica (ou seja, não determinística) do processo motivacional implica não haver, nele, uma associação necessária de causa e efeito. O que não significa que motivação e comportamento adequado não estejam relacionados, mas que não se pode assegurar motivação como um fator *determinante* de qualquer comportamento. O que se pode afirmar é que ações motivantes, por parte da gestão, aumentam a probabilidade, e favorecem comportamentos adequados no desempenho das tarefas do empreendimento.

Foi, portanto, grande a importância para a fundamentação deste estudo, a compreensão e o alcance da teoria, pois ao afirmar que a necessidade de autorrealização “É o nível mais elevado na hierarquia das necessidades, representando a tendência das pessoas se tornarem aquilo que potencialmente estão destinadas a ser. Portanto, implica realizar suas capacidades e seus talentos, cumprindo com suas vocações”<sup>7</sup>; essa visão levou o presente estudo a considerar uma busca de alternativa para abordar os valores mais elevados na hierarquia.

Assim sendo, a reinterpretação estocástica dos fenômenos ligados à motivação se harmoniza melhor com um paradigma sociológico-organizacional *subjetivo*, permitindo tratar a motivação como uma *busca de realização da vontade de sentido*, de uma existência auto transcendente do ser humano, como propõe Viktor Frankl, neuropsiquiatra austríaco nascido em 1905. A inclusão desse autor é considerada uma das principais contribuições desta dissertação, e que só foi possível ao ser considerada aquela necessidade de autorrealização (e seus valores correspondentes), mais elevada, como digna de interpretação e significado.

---

<sup>6</sup> TRZESNIAK, P. Indicadores quantitativos: reflexões que antecedem seu estabelecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 159-164, maio/ago. 1998, p. 160.

<sup>7</sup> CAVALCANTI, T. M., Gouveia, V. V., Medeiros, E. D., Mariano, T. E., Moura, H. M., Moizéis, H. B. C. Hierarquia das necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 39, pp.1-13, 2019, p. 3. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003183408>. Acessado em: 27/05/2021.

De acordo com a Associação Brasileira de Logoterapia e Análise Existencial (ABLAE<sup>8</sup>), Logoterapia é um “Sistema teórico terapêutico criado por Viktor E. Frankl, que objetiva a cura por meio do sentido. Para esse teórico o sentido possui um efeito terapêutico no ser humano e é uma condição necessária para a sua realização como pessoa”. Ainda segundo a ABLAE, *vontade de sentido é*

Motivação primária do ser humano que anseia realizar valores e sentidos. A vontade de sentido está diretamente proporcional à percepção de sentido, assim, quanto maior a percepção de sentido maior a vontade de realizá-lo, por outro lado, uma diminuição da percepção de sentido resulta em um enfraquecimento da vontade de sentido, emergindo as vontades de poder e de prazer<sup>9</sup>.

E, finalmente, ainda segundo a mesma Associação, autotranscendência é entendido como a “Capacidade especificamente humana de sair de sua esfera e de se fazer participante de algo ou alguém que está no mundo e que não seja a própria pessoa<sup>10</sup>”.

O paradigma sociológico organizacional subjetivo referido, alude a introdução de valores ligados à uma outra racionalidade, que será mais bem explanada em item específico desta dissertação.

Depreende-se, assim, que a motivação, no contexto sugerido pela presente pesquisa, não permite ater-se às abordagens organizacionais dominantes, uma vez que estas conferem ao mundo social “estruturas concretas e objetivas, cujas ações se resumem meramente como respostas às diversas condições objetivas do ambiente”, conforme avaliam Garrido e Soltorato (2018)<sup>11</sup>. Faz-se, nela, fundamental a proposta de uma visão que contemple a *dimensão subjetiva* do ser humano, das organizações e do mundo social. Além de motivação, há que considerar o tema qualidade de vida no trabalho (QVT) que, segundo Limongi-França, “em sua essência, é um tema discutido dentro do enfoque multidisciplinar humanista. As visões e definições de QVT são multifacetadas com implicações éticas, políticas e de expectativas pessoais<sup>12</sup>”.

O aprofundamento sobre motivação, qualidade de vida no trabalho, organizações substantivas, dentre outros conceitos e teorias, será apresentado na fundamentação teórica.

Quanto às razões desta dissertação, como integrante da sociedade em geral, mas também como servidor público, o autor tem evidente interesse pessoal e geral de que o serviço público

---

<sup>8</sup> Sem Autor. **Conceitos**. Associação Brasileira de Logoterapia e Análise Existencial (ABLAE). Disponível em: <http://ablae.org.br/conceitos>. Acessado em: 28/05/2021.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> GARRIDO, Giovanna; SALTORATO, Patrícia. Paradigma humanista radical: uma construção teórica alternativa para análise organizacional. **RBE0**, V. 5, N. 1, p. 147-173, 2018, p. 152.

<sup>12</sup> LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT. Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2º ed. São Paulo; Atlas, 2004, p. 22.

atenda adequadamente às demandas a ele dirigidas e que, dentro do ambiente laboral, seja proporcionada cada vez mais qualidade de vida; para tanto, faz-se necessário conhecer o potencial de algumas ferramentas de gestão e o diagnóstico de quando utilizá-las.

A presente pesquisa se justifica pelo seu propósito de dotar a gestão de pessoas da UFRPE de elementos que possam vir a ser utilizados para: (i) identificar indícios do clima organizacional; (ii) propor ações de melhoria no quadro de servidores (o que pode vir a repercutir multiplamente no contexto motivacional) e; (iii) fornecer material de pesquisa de maneira que, a longo prazo, haja um *continuum* de interesse e estudo pelo tema *motivação* dentro da UFRPE.

### ***1.1. As questões de pesquisa e os objetivos***

Servidores mais motivados possuem uma tendência à realização de suas atividades profissionais com mais esmero e a atender de modo mais satisfatório aos parâmetros de prestação de serviços de qualidade. Assim, ao prospectar e identificar indícios de insatisfação laboral e dos pertinentes aspectos contributivos, as principais causas poderão ser identificadas a partir da própria concepção dos servidores, sendo possível, desta forma, elencar estratégias para mitigar tal desestímulo.

É válido ressaltar que, apesar de a motivação não ser o único fator de desempenho, esse aspecto possui relevância basilar à completude das outras características intrínsecas à uma boa prestação de serviços. Conforme destaca Ribeiro:

O êxito da organização depende essencialmente do envolvimento dos servidores com o seu trabalho, pois, as pessoas que compõem as organizações são propulsoras de mudanças e capazes de apresentar soluções criativas/inovadoras para proporcionar um alto desempenho da instituição. Para que esse grau de comprometimento e empenho seja alcançado, é importante os servidores estarem motivados, como também possuir conhecimento técnico, habilidade e ter oportunidade<sup>13</sup>.

Ao buscar fatores que possam contribuir para a motivação junto aos servidores da UFRPE, este trabalho almeja, em seu sentido mais amplo, aumentar o êxito da instituição.

Em seu estudo com os servidores técnicos-administrativos da UFRPE, Ribeiro (2019) observou que os principais fatores que contribuem para a motivação são:

- entre os higiênicos (ligados às necessidades diretas, concretas, do colaborador):
  - (i) garantia de ter os direitos respeitados,
  - (ii) bom relacionamento com a chefia,
  - (iii) estabilidade no cargo,
  - (iv) garantia de uma vida digna e feliz, e
  - (v) condições de vida saudável (corpo e mente);
- entre os motivacionais (de natureza psicológica, mais abstratos):
  - (i) reconhecimento (*feedback* da chefia imediata),
  - (ii) possibilidade de crescimento pessoal,
  - (iii) sentimento de satisfação do trabalho,
  - (iv) sentir prazer nas atividades desenvolvidas, e
  - (v) sentimento de realização pessoal.

Essas conclusões se baseiam em um elenco de 35 enunciados objetivos, os quais foram

---

<sup>13</sup> RIBEIRO, Evelyne Alvares. **Motivação na UFRPE: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais**. Dissertação de Mestrado (Gestão pública), UFPE, Recife, 2019, p. 19.

propostos aos respondentes para que eles, em relação a uma escala com cinco opções (pouco/nada, abaixo da média, medianamente, acima da média, muito/totalmente), caracterizassem sua importância para sua motivação pessoal. Ocorre que todos os 35 enunciados contemplavam aspectos de contribuição positiva para a motivação. Assim, essa parte do instrumento não abordou aspectos capazes de influenciar negativamente os respondentes.

Os participantes, porém, podiam também manifestar-se livremente, fornecendo respostas abertas tanto sobre o que os motiva/motivaria, como acerca do que contribui/contribuiria para reduzir sua motivação ou mesmo desmotivá-los. Com o propósito de aprofundar esses tópicos, a partir dessa nova perspectiva para o estudo do problema (qualitativa e com respostas espontâneas), são levantadas as seguintes questões:

1. Que aspectos *existentes* na Universidade são mais importantes para motivar/desmotivar os servidores técnicos administrativos do quadro da UFRPE?
2. Que aspectos *não existentes* na Universidade são mais importantes para motivar/desmotivar os servidores técnicos administrativos do quadro da UFRPE?
3. A abordagem qualitativa, com respostas espontâneas, possibilita identificar pessoas:
  - (i) cuja maior motivação não está no ambiente laboral?
  - (ii) que buscam sua motivação ou a apoiam em valores abstratos e subjetivos (como o sentido da vida de Viktor Frankl)?

A partir dessas questões, definiu-se o seguinte objetivo geral:

*Definir categorias prioritárias para ações gerenciais capazes de favorecer a motivação dos servidores técnicos administrativos da UFRPE.*

As categorias serão estabelecidas à luz das três teorias motivacionais consolidadas (Herzberg, Adams e Frankl), a partir da análise dos fatores que influenciam na motivação, espontaneamente mencionados pelos respondentes. O item 4.2 tratará da caracterização das categorias e os subítens seguintes as correlacionarão com as teorias.

Para alcançar o objetivo, são elencados os seguintes específicos:

1. Identificar aspectos já existentes que contribuam positiva e negativamente na motivação dos servidores técnicos administrativos da instituição;
2. Identificar aspectos não existentes, porém capazes de influenciar positiva e negativamente a motivação desses servidores;
3. Categorizar e hierarquizar os aspectos identificados e correlaciona-los às teorias dos dois fatores (de Herzberg), da equidade (de Adams) e à logoteoria (de Frankl);
4. Comparar quali-quantitativamente as categorias de maior representatividade neste trabalho àquelas obtidas por Ribeiro (2019);
5. Identificar áreas gerenciais que possam contribuir para aumentar (ou não diminuir) a

motivação dos servidores da UFRPE.

A presente dissertação está organizada como segue:

Na *introdução*, são discutidos alguns conceitos básicos, bem como a justificativa e a motivação do presente trabalho, tanto de uma perspectiva pessoal como institucional. Finaliza-se com algumas questões a responder, os objetivos geral e específicos e a estruturação da pesquisa;

Na *fundamentação teórica*, aprofundam-se os principais conceitos apresentados na introdução;

A *metodologia* descreve, principalmente, a coleta, o tratamento e a análise dos dados utilizados;

Em *resultados e discussão*, apresenta-se a caracterização respondentes e os resultados obtidos, quando possível de forma gráfica.

Por fim, os itens relativos às considerações finais e às perspectivas futuras concluem o texto, e arrematam as contribuições desta pesquisa; que, espera-se, abra possibilidades de reutilização e novas análises com outros vieses (quer sejam de público, de teorias ou de contextos diferentes), acenando para abordagem contínua de um tema tão importante e que acredita-se poder gerar bons frutos. Assim, intenta-se que a presente pesquisa seja tal qual a seta do centauro mítico, cujo legado transcende suas próprias capacidades e limites.

O instrumento de coleta de dados e a tabulação e categorização das respostas encontram-se no apêndices.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1. Visão geral de três teorias motivacionais

Ao longo de sua obra *Comportamento Organizacional*, Chiavenato (2010) define motivação como sendo “o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”. Pode-se entender estes três componentes, como sugere a maioria das interpretações desta definição, como: intensidade é a quantidade de esforço despendido; direção é para onde este esforço aponta, o foco; e persistência é o tempo de duração deste esforço.

Ainda segundo esse autor, as teorias motivacionais podem ser classificadas em três tipos: “as de conteúdo (que se relacionam com os fatores internos à pessoa e que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento, ou seja, as necessidades específicas que motivam as pessoas), as de processos (que descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado) e as de reforço (que se baseiam nas consequências do comportamento bem ou mal sucedido)”.

As teorias de conteúdo procuram destacar as razões pessoais pelas quais a motivação ocorre (o porquê). Nesse grupo, destacam-se a teoria da hierarquia das necessidades, como ficou conhecido o estudo do psicólogo Abraham Maslow sobre motivação, e a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, que é um dos referenciais teóricos desta pesquisa.

As teorias de processo procuram dar relevância ao modo pelo qual a motivação acontece (o como). Neste segundo grupo, destacam-se a teoria da equidade, de Stacey Adams, que é um segundo referencial teórico na interpretação dos dados desta pesquisa.

Por fim, tem-se a teoria de reforço, proposta por Burrhus Frederic Skinner, que não se enquadra nem nas de conteúdo, nem nas de processo. Skinner não se preocupa com o porquê da motivação, ou com a forma pela qual ela acontece, mas busca compreender a influência do ambiente no processo motivacional. Portanto, preocupa-se com os fatores externos (recompensas/punições, estímulos/desestímulos, premeditados) para um controle comportamental laboral, deixando de lado as condições internas. A denominação “de reforço”, que pode ser positivo ou negativo, decorre de se estimularem comportamentos desejáveis, mediante sistemas de recompensas (que podem ser positivas ou negativas), e *mutatis mutandis*, de se desestimularem comportamentos indesejáveis, mediante sistemas de punições (que podem ser positivas ou negativas também).

#### 2.1.1. Teoria dos dois fatores

A teoria dos dois fatores, ou teoria higiene-motivação, foi proposta por Frederick Herzberg,

na década de 1960, após o psicólogo concluir, em seus estudos, que havia certas situações em que as pessoas se sentiam extremamente bem e outras em que se sentiam extremamente mal no ambiente laboral. Identificou a existência de duas classes de *causas contribuintes*, que denominou *fatores*. Na primeira espécie, incluem-se os fatores *motivacionais*, considerado pelos entrevistados como *intrínsecos* e relacionados ao reconhecimento, à responsabilidade e à realização. Tais fatores, quando atendidos, relacionam-se à satisfação do funcionário e, quando não atendidos, relacionam-se à não satisfação (que é diferente de insatisfação).

Os fatores intrínsecos caracterizam-se, também, por serem *internos* (a motivação, em seu sentido mais usual, é considerada como processo interno), *imateriais* (uma vez que o que neles se considera está ligado mais à dimensão psicológica e menos a ganhos materiais) e *menos propensos ao controle gerencial* (já que este reconhecimento exige uma certa maturidade e inteligência emocional, que permita ao gestor controlar o clima organizacional através de suas ações).

A segunda classe é a dos fatores *extrínsecos* ou *higiênicos* e diz respeito às condições em torno do trabalho, como qualidade da supervisão, remuneração, políticas da empresa, condições físicas do trabalho, relacionamento com os outros e a segurança no emprego. Esses fatores, quando atendidos, são responsáveis pela *não insatisfação*, ou seja: não geram motivação quando atendidos, mas fazem com que não haja insatisfação. Já quando não são atendidos geram insatisfação (ROBBINS, 2009).

A exemplo dos fatores motivacionais, o conjunto dos higiênicos têm também outras características, como serem: (i) *externos*, pois as decisões acerca da política da empresa e dos seus gestores em geral estão quase sempre fora do alcance decisório dos funcionários, e (ii) *concretos*, já que a maioria das demandas relacionadas a estes fatores podem ser atendidas e quantificadas, sendo, portanto, (iii) *mais suscetíveis ao controle gerencial*.

A teoria dos dois fatores é extremamente importante, por influenciar diretamente o aspecto produtivo da empresa, e por ser mais facilmente incorporada à cultura da empresa. A gestão precisa estar atenta aos fatores motivacionais, pois esses têm relação direta com a motivação e, portanto, são *positivos* para a produtividade. Mas deve igualmente zelar pelos fatores higiênicos, que precisam ser contemplados para que não haja insatisfação, ou seja, devem ser atendidos para não impactar *negativamente* na produtividade.

### 2.1.2. Teoria da equidade

A teoria da equidade, desenvolvida por John Stacey Adams, também na década de 1960, baseia-se na percepção subjetiva de uma pessoa ao avaliar a si mesma e aos colegas, em relação a quanto cada um investe no respectivo trabalho (esforço, experiência, educação, competência) e o quanto obtém de retorno (remuneração, reconhecimento). Caso tal relação seja percebida como

justa em todos os casos, caracteriza-se, para quem avalia, o contexto tranquilo de *equidade*. Porém, se a relação for percebida como desigual, a *não equidade* dá origem a tensões no ambiente laboral. Caso o funcionário que está avaliando entenda seu retorno como desproporcionalmente menor, se sentirá desvalorizado, gerando um sentimento de revolta; no caso contrário, se entender seu próprio retorno como excessivo, eventualmente desenvolverá um sentimento de culpa.

Assmar<sup>14</sup> descreve o sentimento de inequidade como:

Quando as razões (relação entre investimentos e resultados) são desiguais, ocorre a inequidade: favorável, quando a pessoa é super-recompensada, desfavorável, quando ela é sub-recompensada. A percepção de inequidade gera tensão (culpa ou raiva, conforme o caso), o que motiva a pessoa a buscar a equidade ou a reduzir a inequidade, sendo a força da motivação equivalente à tensão criada.

A teoria prevê a existência de quatro variantes, ilustradas no **Quadro 1**.

As consequências e as técnicas ou estratégias para uma possível compensação ou reparação, em caso de haver percepção de ausência de equidade, dependem das injustiças observadas e somente podem e devem ser abordadas após uma adequada apreensão do contexto.

**Quadro 1:** as quatro variantes a considerar, de acordo com a teoria da equidade

Variante	<i>O funcionário se compara a...</i>	<i>atuando...</i>
Próprio interno	si mesmo...	em outra posição no mesmo ambiente de trabalho.
Próprio externo	si mesmo...	em outro ambiente de trabalho.
Outro interno	outro funcionário...	no mesmo ambiente de trabalho.
Outro externo	outro funcionário...	em outro ambiente de trabalho.

Elaboração própria, a partir de Robbins (2009).

Cabe salientar que, segundo Robbins (2009), observa-se uma expansão no conceito de equidade, deixando-se de focar unicamente a justiça distributiva e contemplando-se, também, a justiça organizacional, que é multidimensional, composta pela justiça *interacional*, pela justiça *processual* e pela justiça *atributiva*. A partir dessa ampliação do conceito, outros parâmetros passam a integrar a avaliação dos funcionários.

Pela convergência forte ligação com as questões abordadas na pesquisa e seu respectivo contexto, destaca-se a justiça organizacional, uma vez que:

Atualmente, questões de ordem subjetiva, afetivamente tonalizadas, como as que estão envolvidas nos julgamentos de justiça, representam foco de interesse primordial no estudo das relações entre trabalhadores e suas organizações. O reconhecimento tácito de que a justiça organizacional desempenha papel vital na saúde dessas relações é inferido da afirmação de Greenberg (1990) de que ela constitui requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a

<sup>14</sup> ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; OLIVEIRA, Solange de. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, v. 18, n. 3, pp. 443- 453, 2005, p. 444.

satisfação pessoal de seus membros<sup>15</sup>.

Posto desse modo, percebe-se o caráter basilar da justiça organizacional, tanto no bom funcionamento das relações interpessoais quanto das organizações e, especialmente, na própria satisfação pessoal dos indivíduos, com reflexos sobre a busca de sentido de Frankl, abordada a seguir.

### 2.1.3. Logoterapia

Como uma terceira proposta de referencial teórico, pretende-se realizar uma análise das respostas a partir da teoria motivacional da 3<sup>a</sup>. escola vienense de psicoterapia (logoterapia), especificamente em seus fundamentos teóricos (logoteoria), segundo os quais a *realização de um sentido* figura como um fim último de toda atividade que envolve a existência humana, enquanto *felicidade e prazer* são considerados *efeitos colaterais* da realização e/ou busca do sentido (PEREIRA, 2007).

A logoteoria corresponde à retaguarda teórica da logoterapia e, em nosso contexto, é uma denominação mais adequada, já que, similarmente a Aquino, P. e Cagol (2013), não se pretende utilizar o arcabouço teórico Frankliano para fins psicoterápicos. Eventualmente, porém, será utilizado o termo logoterapia, por ser essa a maneira como Frankl é citado na literatura utilizada.

A obra de Frankl preceitua que a vida tem três pilares, a saber, a *liberdade de escolha*, a *vontade de sentido* e o *sentido da vida*. Tendo a procura deste último, especificamente, o papel principal na motivação humana.

Segundo Aquino, S. e Penna (2016), o primeiro pilar, a liberdade de escolha ou liberdade de vontade, é o fundamento antropológico da logoterapia, sendo o princípio que se opõe a uma perspectiva de fatalismo. Aquino, T. (2011), aborda a questão da liberdade e sua relação com a responsabilidade. Segundo sua perspectiva:

(...) o ser humano não é livre de condições, mas livre para se posicionar perante os fatores determinantes da existência, pois, afinal, o homem também é influenciado por forças ambientais, biológicas e psicológicas, mas, de forma antagônica, pode vir a se posicionar perante sua condição no mundo. (...) dessa forma, liberdade e responsabilidade constituem as duas características essenciais dos fenômenos humanos<sup>16</sup>.

Acerca do segundo pilar, a vontade de sentido, esta configura-se como interesse e esforço contínuo do ser humano pela realização de seus sentidos e propósitos.

Apesar de essenciais para compreensão geral da obra de Frankl, não serão aprofundados estes dois primeiros pilares, uma vez que objeto de interesse deste trabalho se encontra

---

<sup>15</sup> Idem, p. 443.

<sup>16</sup> AQUINO, Thiago Antonio Avellar de; SILVA, Joilson Pereira da; FIGUEIREDO, A. T. B.; DOURADO, E. T. S.; FARIAS, E. C. S. Avaliação de uma proposta de prevenção do vazio existencial com adolescentes. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 30, pp. 146-159, 2011, p. 148- 149.

majoritariamente relacionado ao terceiro: o sentido da vida.

Buscar o sentido da vida é perseguir algo concreto, com objetivos que sempre existem, apesar das mutações e, particularmente, das situações adversas pelas quais se passa. “A busca de sentido na vida é a principal força motivadora no ser humano<sup>17</sup>”. E mais, “a vontade de sentido, enquanto motivação primária, emerge da textura da vida, ou seja, do contexto de historicidade do homem, da capacidade genuinamente humana de ir além de si mesmo...<sup>18</sup>”.

Assim, compreende-se que a logoterapia vê a existência humana orientada por uma vontade de sentido e concebe que “o fundamental não é a dinâmica afetiva da energia instintiva e sim a atitude existencial frente às questões que a vida nos coloca” (SANTOS et al., 2013, p. 21).

Não é apropriado confundir aqui motivação com felicidade, porém cumpre notar que ambas estão ligadas ao sentido da vida. Enquanto a motivação está diretamente relacionada à busca do sentido da vida, a felicidade é um efeito da percepção e realização deste sentido.

Esta visão é corroborada por Aquino, P. e Cagol (2013, p. 117): “a forma como a logoterapia trata a motivação tem cerne na busca do sentido de vida”.

Conforme define Frankl:

A felicidade não pode ser buscada; precisa ser decorrência de algo, deve-se ter uma razão para “ser feliz”. Uma vez que a razão é encontrada, no entanto, a pessoa fica feliz automaticamente. Na nossa maneira de ver, o ser humano não é alguém em busca de felicidade, mas sim em busca de uma razão para ser feliz, através- e isto é importante- da realização concreta do significado potencial e latente numa situação dada<sup>19</sup>.

Trata-se, assim, de um significado potencial e presente a cada momento da existência humana, daí dizer-se ser ele latente.

Como é possível observar, o sentido é um conceito fundamental na obra de Frankl. Acerca do sentido, o autor relata que toda tentativa de restabelecimento interior segue no caminho de orientar os esforços e o pensamento para um alvo futuro, uma meta estabelecida<sup>20</sup>. Vale destacar que a principal referencial de Frankl, nesse ponto, são os prisioneiros dos campos de concentração.

Assim, tem-se um primeiro delineamento de sentido, talvez não completamente formalizado, como meta, alvo futuro. Reforçando essa acepção, Frankl cita um axioma de Friedrich Nietzsche que enquadra muito bem esse aspecto: “quem tem porquê viver aguenta quase qualquer como”.

---

<sup>17</sup> SANTOS, Edja Nascimento dos; et al. Logoterapia: psicoterapia centrada no sentido. In: **Logoterapia na prática. Intervenções clínicas sob a perspectiva da análise existencial de Viktor Frankl**. SANTOS, Gilvan de Melo; et al. Campina Grande-PB: Eduepb, p. 15-28, p. 18, 2013.

<sup>18</sup> Idem, p. 22.

<sup>19</sup> FRANKL, Viktor E. **Em Busca De Sentido: Um psicólogo no campo de concentração**. 25º Ed. Editora Vozes, 2009, p. 162.

<sup>20</sup> Idem.

Esse “porque”, ou *motiv*, Frankl entende como sentido; e faz sua “revolução copernicana”, ao inverter a ordem da pergunta *o que nós temos de esperar da vida?* para *o que a vida espera de nós?* Esse é outro aspecto da logoterapia que se pode encarar como sugestão de sentido, essa capacidade de responder às questões postas a nós, pela vida, individualmente.

A resposta para a pergunta, (sobre o que a vida espera de nós), segundo Frankl, só pode ser dada através de ações, cumprindo as tarefas que são impostas individualmente. Inexiste assim, uma resposta genérica à pergunta: “Qual o sentido da vida? ”. Isso ocorre por ela ser formulada e respondida com base e referência “daquela unicidade e exclusividade que caracterizam cada pessoa humana...”.

No que concerne à relação de sentido, responsabilidade e motivação, destaca-se a abordagem de Aquino, T. et al (p. 149, 2011) quando avaliam que: “(...) dentre as virtudes humanas, o senso de responsabilidade constituiria a essência da existência. A vida é concebida, nessa perspectiva, como uma tarefa ou um dever, no qual cada ser humano é confrontado com uma ação específica no mundo, pela qual ele se torna único e insubstituível<sup>21</sup>”.

Percebe-se, então, haver na logoterapia dois sentidos, um relativo a cada situação particular e outro, geral, que faz com que todos os pequenos sentidos adquiram um significado. Esse geral poder-se-ia chamar de “o conjunto da obra” - Frankl o denomina “suprassentido” - que “necessariamente ultrapassa a capacidade intelectual finita do ser humano”, uma vez que “o logos é mais profundo do que a lógica<sup>22</sup>”.

Na obra de Viktor Frankl, o conceito de sentido da vida está diretamente ligado ao propósito que o indivíduo estabelece para sua existência, caracterizando-se, assim como basilar para este trabalho, por se constituir como protagonista na motivação humana e a essa diretamente relacionado.

Buscar o sentido da vida é o fator principal na motivação humana, inclusive capacitando a pessoa a superar quaisquer limitações e dificuldades relativas a um momento específico de sua jornada como indivíduo, sejam elas próprias ou decorrentes do ambiente em que vive.

Embora sejam questões ricas e específicas da logoterapia, elas não são objetos de aprofundamento nesta dissertação. A pergunta que caberia seria com qual desses dois sentidos – o geral ou o conjunto dos específicos - é necessário se preocupar, e qual se pretende contemplar no

---

<sup>21</sup> AQUINO, Thiago Antonio Avellar de; SILVA, Joilson Pereira da; FIGUEIREDO, A. T. B.; DOU-RADO, E. T. S.; FARIAS, E. C. S. Avaliação de uma proposta de prevenção do vazio existencial com adolescentes. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 30, 2011, p. 149.

<sup>22</sup> FRANKL, Viktor E. **Em Busca De Sentido: Um psicólogo no campo de concentração**. 25º Ed. Editora Vozes, 2009, p.142.

questionário. Parece, porém, indiferente essa especificidade, já que os respondentes, quando se lhes oferece um fator, afirmam ou negam a existência de um sentido, seja ele de um tipo específico, latente e inerente a uma situação particular, ou o seja o sentido último do ser humano, o suprasentido.

O trabalho não pretende somente apontar a questão de sentido diretamente, mas também ressaltar os caminhos pelos quais Frankl afirma ser possíveis de chegar ao sentido da vida:

Como ensina a logoterapia, há três caminhos principais pelos quais se pode chegar ao sentido na vida. O primeiro consiste em criar um trabalho ou fazer uma ação. O segundo está em experimentar algo ou encontrar alguém; em outras palavras, o sentido pode ser encontrado não só no trabalho, mas também no amor.

[...]

O mais importante, no entanto, é o terceiro caminho para o sentido da vida: mesmo uma vítima desamparada, numa situação sem esperança, enfrentando um destino que não pode mudar, pode erguer-se acima de si mesma, crescer para além de si mesma e, assim, mudar-se a si mesma. pode transformar uma tragédia pessoal em triunfo<sup>23</sup>.

Nessa perspectiva, autores como Aquino, S. e Penna (2016) identificam três categorias de valores, ou possibilidades concretas de busca da autorrealização através de um sentido para a vida na obra de Frankl, quais sejam: (i) os valores *criativos*, que incluem a ligação do ser humano com o trabalho; (ii) os valores *vivenciais*, que incluem experimentar algo ou encontrar alguém, ocorrendo nessa categoria a vivência de momentos de plena satisfação e realização para o indivíduo; e, por fim, (iii) os valores *atitudinais*, que são as posturas e atitudes do indivíduo perante os acontecimentos da vida.

Especificamente sobre a questão laboral, diante dos valores criativos, considera-se a colocação de Guerra e Lima<sup>24</sup> (2016, p. 170) quando alegam que: “para a sociedade moderna é quase impossível falar de valores criativos sem falar de trabalho e estudo como formas de efetivação desses valores, apesar destes não se limitarem a esta perspectiva. Para Frankl, o estudo coincide com o trabalho profissional”.

Portanto, será considerada lícita neste estudo a associação da atividade laboral com o valor criativo, tendo esta questão um aspecto particularmente importante na interpretação das respostas dadas no instrumento de coleta de dados.

Em suma, busca-se explicar a definição de sentido na logoteoria, uma vez que, por meio da percepção desse, pode-se eventualmente constatar suas consequências sobre a motivação em nesta pesquisa.

---

<sup>23</sup> Idem, p.168.

<sup>24</sup> GUERRA, Lívia Lira; LIMA, Lívio Oliveira. Vivências de valores na adolescência: percepções de estudantes acerca do sentido da vida. **Revista logos & existência, Revista associação Brasileira de logoterapia e análise existencial**, v. 5, n. 2, p. 167- 174, 2016, p. 170.

## 2.2. Ampliando conceitos

No início da seção 2.1, foi apresentada a definição de Chiavenato (2010) de motivação. Apesar de tecnicamente clara e objetiva, e até suficiente para propósitos de otimização da gestão, este conceito é demasiado reducionista. E, ao associar motivação a Frankl e à busca de sentido, tem-se a sensação de que é preciso compreender a primeira de modo mais amplo, mais profundo, e integrá-la a outros conceitos que a ela se associam, quando se começa a considerar valores como parte integrante do contexto.

### 2.2.1. Motivação

O contexto pleno da motivação transcende o que pode ser dito em um conceito técnico e operacionalmente satisfatório, ao qual já nos referimos como demasiado reducionista.

Recorrendo-se aos dicionários, não há grandes progressos. No Michaelis, por exemplo, aparecem duas acepções:

#### 1. Ato ou efeito de motivar.

Em *motivar*, a par do sentido geral de dar causa a alguma coisa, encontramos *despertar o interesse ou o entusiasmo*; *estimular*, o que, porém, não leva propriamente a uma visão abrangente.

2 PSICOL Série de fatores, de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica, que atuam no indivíduo, determinando-lhe o comportamento (MICHAELIS, 2020) ”.

Ao empregar a palavra “determinando”, o dicionário não é muito feliz. “Eventualmente influenciando” seria mais preciso, dado que se trata de uma relação estocástica.

Existem, no entanto, algumas outras visões, intuitivo-interpretativas, porém capazes de expandir essas conceituações limitadas:

- o motivar as pessoas pode eventualmente conduzi-las desde o anseio pelas necessidades humanas básicas, de Maslow, até que, passando pela vontade de sentido, encontrem o sentido da vida de Frankl;
- a motivação é via obrigatória no caminho para a *excelência*: enquanto experiência leva a *bons trabalhos*, acrescida da motivação permite chegar à *excelência*.
- a motivação é a chave que diferencia *goodworks* de *greatworks* (BRAGA, 2017).

Ainda que pouco aprofundadas, têm-se aí sugestões de como escapar da produtividade como único fator mensurador da importância da motivação no trabalho e na vida.

Para contrapor a crença (determinística...) de que o trabalho motivado é único o segredo do sucesso da organização, Sampaio (2009) chama a atenção para o fato de que a simples motivação pode não ser suficiente para tanto. Aparece outra relação estocástica, essa entre motivação e sucesso empresarial - e ainda cabe questionar o que seja *sucesso*, muitas vezes considerado existente desde

que haja convergência de valores pessoais e institucionais. O mesmo autor, traz, ainda, outro foco para o contexto da motivação, os *objetivos últimos*, as necessidades humanas mais elevadas. Tais objetivos, originalmente introduzidos por Maslow e por ele denominados *metanecessidades* ou *valores S*, despertados em pessoas autorrealizadas, podem equivaler ao que Frankl chamou de sentido da vida.

Depreende-se, daí, que o conceito de motivação tanto pode estar relacionado a um aspecto do cotidiano humano, como à vida laboral, como também ligar-se ao processo existencial humano de forma mais profunda e abstrata.

Sequencialmente será discutida a terminologia associada à motivação, objetivando esclarecer o contexto de seu estudo. Termos como satisfação laboral, qualidade de vida e atitude, apresentam eventualmente significados próximos ou mesmo superpostos. Discerni-los e discriminá-los favorece a comunicação e, de fato, a troca de informações entre pesquisadores e o avanço do conhecimento no campo<sup>25</sup>.

### 2.2.2. Motivação e razão substantiva na gestão

O setor público faz parte de uma classe de instituições burocráticas que constantemente necessita a racionalização dos seus processos. Segundo Fundação Nacional da Qualidade (2014, pag. 3), entende-se *processo* como o “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas), ou, em uma abordagem mais técnica, conjunto de atividades pré-estabelecidas que, executadas em uma sequência determinada, conduzirão a um resultado esperado, o qual assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas”.

Portanto, compreende-se que a gestão de processos é o enfoque administrativo que busca otimizar a cadeia de processos, o que exige que sua execução seja continuamente monitorada e que seus resultados sejam analisados e, quando insatisfatórios, corrigidos a partir de novas propostas de ação.

Com base nessa conceituação, é possível inferir que o processo de interesse desta pesquisa é a gestão de pessoas da UFRPE. A pesquisa, ao identificar fatores que influenciam o grau motivação dos servidores técnicos administrativos do quadro da UFRPE, contempla o objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão desse processo, uma das atividades-meio da universidade.

---

<sup>25</sup>TRZESNIAK, Piotr; PLATA-CAVIEDES, Tatiana; CÓRDOBA-SALGADO, Oscar A.): Qualidade de conteúdo, o grande desafio para os editores científicos. Revista Colombiana de Psicología 21 (1), pp. 57-75, 2012, p. 64. Disponível em: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/31032/31098>. Acessado em 27/05/2021.

Serva<sup>26</sup> afirma que “Guerreiro Ramos reconheceu que, na grande maioria das organizações produtivas, a razão instrumental prevalece como lógica subjacente às ações, determinando o padrão de sucesso a ser atingido”; entretanto, essa perspectiva sobre a eficiência da administração, quando alicerçada em burocracia (aqui considerada como expressão de poder, ou seja uma forma pela qual a racionalidade se impõe), bem como a razão instrumental, ambas preconizadas por Weber como sendo dominante dentro do estado burocrático, já não é mais hegemônica há algum tempo. Coloca-se como um dos contrapontos (ou dos complementos) dessa visão a *razão substantiva*, que leva em conta a pessoa com suas particularidades e individualidades, propondo assim uma gestão que dimensione corretamente o fator humano nas instituições, indo além de meramente considerá-lo um “operador da burocracia” desprovido de conhecimentos prévios.

A partir da inclusão da racionalidade substantiva, justifica-se que as instituições identifiquem a motivação como um fator motriz para as ações de seus colaboradores, neste caso servidores, passando a considerar seus pressupostos e conhecimentos prévios. Entende-se que há um consenso em relação à coexistência dessas duas razões (instrumental e a substantiva) na racionalidade administrativa, principalmente no período de transição da compreensão dessa nova categoria de gestão.

A partir dessa transição de paradigma, sentimentos como motivação e bem-estar ganham relevância dentro das práticas de gestão e fazem-se cada vez mais presentes ideias e estratégias específicas a cada tipo de instituição e seus grupos de pessoas e objetivos a serem alcançados. Nesse particular, coloca-se como necessidade, para implementação das políticas de gestão de pessoas, uma observação acurada da situação sobre a qual se pretende atuar, ou seja, realização do monitoramento do “onde está” para saber “para onde irá”.

Assim sendo, admitindo-se a existência de uma razão substantiva permeando as instituições, entende-se a inclusão da motivação como uma das dimensões sobre as quais os processos de gestão de pessoas têm se debruçado.

Simon e Boeira<sup>27</sup> destacam que “Guerreiro Ramos (1981), em sua abordagem substantivas da organização, ressalta a possibilidade de ambientes igualitários, sem predomínio de burocracia e de hierarquia, que chama de isonomias. Entretanto, não acredita na ausência de normas...”

Faz-se necessário reconhecer, porém, a quase ausência de evidências de concretização da

---

<sup>26</sup> SERVA, Maurício. A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n.2, pp. 18-30. Abr/Jun. 1997, p. 19.

<sup>27</sup> SIMON, Vanêssa Pereira, BOEIRA, Sérgio Luís. Fenonomia, isonomia, economia social e solidária: convergências no processo de empoderamento feminino? **Revista de ciências da administração**, v. 22, n. 56, p. 109- 124, Abril. 2020, p. 112.

racionalidade substantiva nas práticas administrativas<sup>28</sup>, ou seja, é baixa probabilidade de se encontrarem *organizações substantivas*, “ideais”, em que essa racionalidade seja predominante. O autor, no entanto, identifica algumas dessas organizações e é então capaz de nomear os elementos constituintes da razão substantiva:

- autorrealização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia.

Já os elementos razão instrumental compreendem:

- cálculos, fins, maximização dos recursos, êxito/resultados, desempenho, utilidade Rentabilidade, estratégia interpessoal.

Esses elementos foram fixados como possíveis respostas das organizações estudadas para reconhecer o grau de racionalidade dominante em uma instituição.

Dentre os elementos da razão substantiva, os que mais podemos identificar como tradutores da importância e do *locus* da motivação são a *autorrealização* e a *autonomia*, ambos enquadrados e responsáveis pela categoria instituída por Serva<sup>29</sup> como satisfação individual; já na perspectiva da razão instrumental, desempenhariam papel similar os *fins*, o *êxito* e o *desempenho*.

Essas visões permitem uma maior abertura para a compreensão da motivação, não só como fator meramente produtivo, mas também como fator agregador, de valor emancipatório e proporcionador de satisfação social. E, como ressalta Serva<sup>30</sup>: “A satisfação é o corolário, no nível individual, do esforço organizacional de cunho substantivo. Há evidências de que a autorrealização é o grande motivo da satisfação em participar daquelas organizações”.

Ainda sobre essa emancipação Serva<sup>31</sup> complementa: “na perspectiva geral da emancipação do homem na esfera produtiva, vimos tentando contribuir para evidenciar que indivíduos associados em organizações produtivas podem: estabelecer relações gratificantes entre si, alcançar níveis consideráveis de autorrealização e embasar as ações numa lógica não utilitária.

### 2.2.3. Satisfação laboral

A satisfação laboral é um conceito cognato ao de motivação e, segundo uma perspectiva etimológica refere-se ao ato de estar saciado:

Do latim *satisfactio*, satisfação é a acção e o efeito de satisfazer ou de se

---

<sup>28</sup> SERVA, Maurício. A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 37, n.2, pp. 18-30. Abr/Jun. 1997.

<sup>29</sup> Idem.

<sup>30</sup> Ibidem, p. 29.

<sup>31</sup> Ibidem, p. 30.

satisfazer. A noção diz respeito a saciar um apetite, preencher uma exigência, sossegar as paixões do espírito, pagar aquilo que se deve ou compensar um mérito. Laboral, por outro lado, é aquilo que pertence ou que é relativo ao trabalho.

[...]

Estas definições permitem-nos compreender a ideia de satisfação laboral, que é o grau de conformidade da pessoa relativamente ao seu local de trabalho (e respectivo ambiente). A satisfação laboral inclui a consideração da remuneração, o tipo de trabalho, as relações humanas, a segurança, etc.

A satisfação laboral reflecte-se na atitude do trabalhador face às suas obrigações. Pode-se dizer que a satisfação surge a partir da correspondência entre o trabalho real e as expectativas do trabalhador.

Estas expectativas, por outro lado, formam-se com base em comparações com outros funcionários ou com funcionários anteriores. Se a pessoa achar que está em desvantagem relativamente aos seus colegas, terá pouca satisfação laboral. O mesmo acontece se considerar que o seu trabalho anterior lhe oferecia melhores condições.

Quanto maior a satisfação laboral, mais se compromete o trabalhador com as suas tarefas e maior é a sua motivação. Em contrapartida, se a satisfação laboral for pouca, o trabalhador não terá motivações e não porá muito empenho na sua atividade diária<sup>32</sup>.

Nesse sentido, é possível observar que o conceito de satisfação está diretamente ligado à motivação no exercício das atividades laborais diárias.

Almeida (2012), com base em uma revisão de literatura, apresenta uma interessante retrospectiva da evolução do conceito de satisfação o qual, segundo ele, deu-se ao longo de três fases. A princípio, esse conceito era identificado como uma “busca por compreensão dos anseios dos trabalhadores”, tendo ficado com um significado muito próximo ao de motivação. Vale ressaltar que esse significado foi dominante até as décadas de 1970, num período que é concomitante ou sucede imediatamente o lançamento e destaque da teoria dos dois fatores, de Herzberg, e da teoria da equidade, de Adams, ambas da década de 1960.

Portanto, geralmente, quando se falar de satisfação dentro do referencial destas duas teorias, será justo interpretá-la desse modo.

Já na década de 1970, assim como na de 1980, a satisfação passou a ser vista como uma *atitude*. Como ilustração, para Robbins<sup>33</sup>, satisfação no trabalho se define como “uma atitude geral do indivíduo em relação ao seu emprego”.

Nos anos posteriores e, especialmente, no século XXI, a satisfação é associada a vínculos afetivos entre o trabalho e o trabalhador, passa a levar em conta *estados de ânimo e emoções* conectados ao contexto que se buscava entender, a saber, o ambiente de trabalho.

---

<sup>32</sup> CONCEITO DE. *Satisfação laboral*. 2013. Disponível em : <https://conceito.de/satisfacao-laboral>. cessado em: 10/10/2020.

<sup>33</sup> ROBBINS, S. P. *Conceitos básicos de motivação*. In: ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional* (8º Ed). Cap. 6, p. 131-153. São Paulo, Atlas, 2009. *apud* ALMEIDA, Roberta Silva. *Qualidade de vida no trabalho e sua influência na produtividade*. Trabalho de conclusão de curso (Administração). UFPE, Caruaru, 2012, p. 93.

Portanto, na presente década de 2020, deve-se considerar a definição de Spector<sup>34</sup>: “a satisfação no trabalho refere-se ao quanto as pessoas gostam, apreciam e tem prazer no seu trabalho”, tendo-se clara a identificação da satisfação como um prazer emocional. Assim, quando esta é referenciada ao meio laboral, pode-se identificá-la com um sentimento agradável pela percepção de atendimento de objetivos.

Essa última definição ressalta o aspecto pelo qual se deseja que seja entendido termo *satisfação* nesta pesquisa: um prazer emocional, um sentimento agradável, gerado pela percepção de atendimento de objetivos. Consideram-se, ainda, duas pequenas questões: (i) esta definição relaciona-se à satisfação dentro do contexto desta pesquisa, portanto laboral; (ii) que os objetivos percebidos nem sempre serão os da instituição, devendo a gestão promover esforços deliberados para que ambos convirjam..

Assim, a relação entre satisfação, motivação e qualidade de vida é justamente identificar se um profissional, que está satisfeito com suas condições de trabalho, tem motivação para reconhecer a qualidade de vida por esse trabalho proporcionada e é capaz de tornar seus os objetivos da sua instituição, tornando-se, assim, um indivíduo apto nas esferas pessoal e profissional.

Permanece a questão se a satisfação laboral é capaz de levar uma pessoa a atingir o sentido da vida, de Frankl.

#### 2.2.4. Qualidade de vida no trabalho

Tratar de motivação e satisfação, ambas no ambiente laboral, conduz naturalmente à questão da qualidade de vida no trabalho (QVT).

Almeida<sup>35</sup> faz também um levantamento sobre os principais entendimentos da QVT, e cita Moretti<sup>36</sup>, que destaca duas importantes preocupações, diretamente ligados a esse conceito: o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional. E lembra ainda outro aspecto interveniente de igual importância, conquanto indireto: a participação dos trabalhadores.

Porém a apreensão efetiva do que seja QVT passa, por certo, pelo entendimento de seu conceito mãe, o de qualidade de vida. Recorrendo novamente à etimologia,

qualidade, termo que deriva da palavra latina “qualitãte”, pode se referir às propriedades e características inerentes a algo. Vida, por sua vez, refere-se à existência, geralmente de um ser vivo.

---

<sup>34</sup> SPECTOR, P. E. Satisfação no trabalho e comprometimento com a organização. In: *Psicologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 2005. *apud* ALMEIDA, Roberta Silva. *Qualidade de vida no trabalho e sua influência na produtividade*. Trabalho de conclusão de curso (Administração). UFPE, Caruaru, 2012, p. 25.

<sup>35</sup> Idem.

<sup>36</sup> MORETTI, Silvinha. Qualidade de vida no trabalho X auto-realização humana. Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Santa Catarina. *Revista Científica - Cosmopolita em Ação*, V. 3, n. 2, 2012.

Essas ideias nos permitem entender a expressão qualidade de vida, que é usada para nomear as condições que determinam o modo de vida de uma pessoa ou de um grupo de indivíduos. Melhor qualidade de vida representa melhores condições em termos de bem-estar e possibilidade de progresso.

Contudo, não se pode definir qualidade de vida de uma única forma ou de maneira exata. Na noção, combinam-se diferentes conceitos que variam de acordo com o tempo e a região e que podem até estar ligados à subjetividade.

De um modo geral, pode-se dizer que a qualidade de vida é constituída pelos diferentes fatores que afetam o modo como a pessoa vive: a satisfação das necessidades materiais, o bem-estar físico, as possibilidades de desenvolvimento, a integração social, etc<sup>37</sup>.

Dessa maneira, o conceito é polissêmico, não possuindo uma única definição, mas está diretamente relacionado aos conceitos de satisfação, bem-estar, desenvolvimento pessoal e integração social. Ou seja, quanto maiores o bem-estar, a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional, a satisfação e a integração social, mais este indivíduo fruirá de maior qualidade de vida.

Quando se adiciona a condição *no trabalho* à qualidade de vida, certamente surgem desafios adicionais. Sob uma perspectiva simplista, considera-se que, ao receber melhores condições de trabalho, o indivíduo fica mais satisfeito, o que se reflete na melhoria do serviço realizado e no aumento da produtividade. Apesar de mencionado não ser apropriado propiciar melhorias na QVT e mensurar sua eficácia apenas em termos de seu impacto na produtividade, tem-se por dever ressaltar que tal relação se constitui em um paradigma gerencial desde meados do século passado e que, apesar das críticas, foi uma grande mola para implementação de melhorias nas condições de trabalho de grande parte das empresas.

Com relação ao estabelecimento de um contexto favorável à QVT, Limongi-França (2004) baseia-se em grande parte nos estudos realizados por Walton (1975), chegando a oito condições que contribuem para que ela seja alcançada:

compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas, oportunidade futuras para o crescimento contínuo e garantia de emprego, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo, e relevância social do trabalho.

Embora não sejam desconhecidas, a diversidade das preferências e as diferenças individuais relativas a cultura, classe social, educação, formação e personalidade, tais fatores são intervenientes, de modo geral, na Qualidade de Vida no Trabalho<sup>38</sup>.

A autora utiliza, ainda, o estudo de Fernandes e Gutierrez (1998), que destaca questões de alta importância relativas às necessidades humanas e aos tipos de comportamento individuais no

---

<sup>37</sup> CONCEITO DE. **Qualidade de vida**. 2019. Disponível em: <https://conceito.de/qualidade-de-vida>. Acessado em 10/10/2020.

<sup>38</sup> WALTON, R. Criteria for quality life. In: David, L. E.; CHERNS, A. B. *The quality of work-ing life: problems, prospects na state of the art*. New York: the free press, 1975, p. 34.

ambiente de trabalho, como, entre outros, *variedade, identidade de tarefa e retro informação*.

Ainda de acordo com Limongi-França (2004), a qualidade de vida no trabalho possui determinados fatores desencadeadores dentro do paradigma da sociedade pós-industrial:

- *vínculos e estrutura da vida pessoal*: família, atividades de lazer e esporte, hábitos de vida, expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidade e apoio;
- *fatores socioeconômicos*: globalização, tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, organizações de classe, privatização de serviços públicos, expansão do mercado de seguro-saúde, padrões de consumos mais sofisticados;
- *metas empresariais*: competitividade, qualidade do produto, velocidade, custos, imagem corporativa;
- *pressões organizacionais*: novas estruturas de poder, informação, agilidade, corresponsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais.

Para responder a esses fatores desencadeadores, várias áreas do conhecimento têm tratado da condição humana, especialmente no trabalho. A economia, por exemplo, apresenta importantes contribuições aos estudos e levantamentos para a montagem dos índices de Desenvolvimento Humano (IDH), Desenvolvimento Social (IDS) e de Condições de Vida (IDCV).

O conceito de qualidade de vida no trabalho revela-se, assim, intrinsecamente ligado a fatores de extrema complexidade e, a partir desse entendimento, Limongi-França (2004) defende a obtenção de conceitos mais adequados às mudanças socioeconômica da conjuntura na qual estamos inseridos, ao mesmo tempo que traça um novo perfil da pessoa no trabalho. A autora conclui identificando a necessidade de consolidação de uma matriz teórica fundamentada para elucidar a questão, e menciona haver três escolas que a isso vêm se dedicando (a socioeconômica, a organizacional e a da condição humana no trabalho). Dessa visão multidisciplinar, acabará, oportunamente, por consolidar-se um conceito único, claro, compartilhado, universalmente aceito pela comunidade de estudiosos e por quem se envolva com sua aplicação.

### 2.2.5. Atitude

*Atitude* é um conceito que caracteriza a postura que o indivíduo apresenta ante as intempéries do cotidiano da vida laboral e extra laboral

De acordo com o dicionário Michaelis, tal conceito corresponde ao:

- 1 Modo de posicionar o corpo; porte, posição, postura.
- 2 Modo de comportar-se em determinadas situações ou conjunturas (em relação a pessoas, objetos etc.); comportamento, conduta, posicionamento.
- 3 POR EXT Procedimento afetado; afetação, pose, simulação.

4 PSICOL Tendência a reagir de forma positiva ou negativa a pessoas, objetos ou situações.

5 Tendência a agir de maneira coerente com referência a determinado assunto.

[...]

8 FILOS, PSICOL, SOCIOL Circunstância de pensamento e de vontade que indica a orientação seletiva de alguém diante de um problema ou de uma situação que diga respeito a pessoas, objetos, instituições etc., podendo envolver uma dimensão cognitiva, afetiva ou comportamental<sup>39</sup>.

Conforme pode ser percebido por essas acepções, tal conceito se demonstra dotado dos mais variados significados, mas todos refletem, em suma, o modo como o indivíduo reage diante de uma circunstância, envolvendo tanto as questões cognitivas quanto as afetivas que motivaram esse comportamento.

Para Coelho<sup>40</sup>, atitudes correspondem a:

Constatações, favoráveis ou desfavoráveis, em relação a objetos, pessoas ou eventos. Uma atitude é formada por três componentes: cognição, afeto e comportamento.

O plano cognitivo está relacionado ao conhecimento consciente de determinado fato. O componente afetivo corresponde ao segmento emocional ou sentimental de uma atitude. Por fim, a vertente comportamental está relacionada à intenção de permitir-se de determinada maneira com relação a alguém, alguma coisa ou situação.

[...]

As pessoas acham que atitude é ação. Todavia, atitude é racionalizar, sentir e externar. E não se trata de um processo exógeno. É algo interno, que deve ocorrer de dentro para fora. E entre a conscientização e a ação, é necessário estar presente o sentimento como elo. Ou você sente, ou não muda.

Dessa maneira, a atitude é vista como um processo dotado de tríplice composição, sendo bastante relevante o papel das subjetividades na construção destas mesmas atitudes.

---

<sup>39</sup> MICHAELIS, Dicionário da língua portuguesa. **Atitude**. Melhoramentos. 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/atitude/>. Acessado em: 10/10/2020.

<sup>40</sup> COELHO, Tom. Atitude. Psicologia.pt. 2010. Disponível em: [www.psicologia.pt/artigos/ver\\_opiniao.php?codigo=AOP0228](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0228). Acessado em 11/10/2020.

### 3. Metodologia

#### 3.1. Caracterização e validade dos dados

Os movimentos que integram a ciência aberta vieram propor significativas mudanças paradigmáticas e estruturais acerca da forma como o conhecimento científico é produzido e divulgado. Em particular, o compartilhamento e reutilização, para novas análises, de dados anteriormente coletados, dimensão conhecida como *dados abertos*, representa economia de tempo e de recursos, desse modo agilizando a obtenção de novos resultados de pesquisa. Esse contexto implica um labor científico mais transparente, mais sustentável e, sem dúvida, muito mais colaborativo.

Em consonância com essa proposta de ciência aberta, a presente dissertação, com a devida autorização, utilizou dados de natureza qualitativa, nunca anteriormente analisados, coletados por Ribeiro (2019)<sup>41</sup>, no âmbito de sua pesquisa de mestrado.

A coleta se realizou no período de 22 de novembro a 19 de dezembro de 2018, via um questionário eletrônico (*GoogleDocs*), contendo 4 seções: a 1ª. referente aos dados gerais do respondente; a 2ª. e a 3ª. contendo, cada uma, duas questões abertas, para manifestação espontânea dos respondentes; e a 4ª. contendo 37 questões induzidas, contendo proposições cuja importância para motivação e existência no local de trabalho era avaliada em uma escala Likert.

Desde o seu planejamento, a pesquisa de Ribeiro (2019) não previa a análise das respostas espontâneas das seções 2 e 3, mas foi decidida a inclusão dessas seções na coleta justamente para permitir, em um trabalho futuro, estabelecer comparações entre aspectos e fatores motivacionais livremente citados e aqueles apresentados nos itens induzidos da seção 4. As seções 1 até 3 estão apresentadas no *Apêndice 1*. O instrumento completo, bem como para a análise plena dos dados referentes à seção 4, encontram-se em Ribeiro (2019).

O caráter do *corpus* da pesquisa foi de seleção não proposital, uma vez que os questionários foram enviados para o maior número possível de servidores técnicos administrativos do quadro da UFRPE, sendo obtido retorno de 99 respondentes.

Ribeiro (2019) trabalhou com apenas 85 respondentes; descartou 14 em decorrência de respostas não pertinentes aos itens de verificação e controle da atenção dos respondentes, na parte de enunciados propostos. Na presente dissertação, entretanto, este critério de exclusão de respondentes não se aplica, uma vez que as respostas espontâneas foram todas (i) pertinentes e (ii) dadas antes de se passar às de enunciados propostos. É lícito considerar, também, que a razão das respostas impertinentes fosse a extensão do questionário, levando os respondentes a um estado de

---

<sup>41</sup> RIBEIRO, Evelyne Alvares. **Motivação na UFRPE: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais**. Dissertação de Mestrado (Gestão pública), UFPE, Recife, 2019, p. 19.

menor concentração na parte final.

### 3.2. *Tratamento dos dados*

Os dados brutos são disponibilizados no *GoogleForms* em uma planilha que foi importada em formato *Microsoft Excel*. Nessa planilha, as respostas múltiplas sobre um mesmo item aparecem em colunas sucessivas, o que foi o caso, por exemplo, do item 2.1 [“Cite, por favor, a seguir, ao menos 3 (máximo 5) fatores que: (i) influenciam POSITIVAMENTE a sua motivação e que (II) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ASSOCIADOS ao seu ATUAL cargo/função”]. Isso implica que um mesmo fator pode ser mencionado de modo disperso, por um respondente em primeiro lugar, por outro em terceiro, por outro ainda em quinto etc., aparecendo em colunas distintas e dificultando sua uniformização e categorização.

Para contornar tal dificuldade, iniciou-se por associar, a cada resposta, o número de ordem em que ela foi dada. A seguir, copiaram-se todas as 99 linhas da planilha que foram inseridas quatro vezes, sucessivamente, ao final das linhas cada vez existentes (a primeira colagem a partir da linha 101, a segunda a partir da 200 etc.). Cada respondente passou, então, a figurar cinco vezes na coluna inicial.

A seguir, as informações da segunda coluna de respostas ao item considerado foram copiadas e coladas na linha 100, logo após as respostas da primeira coluna, repetindo para as respostas da terceira coluna, coladas da linha 200 em diante e, assim, sucessivamente. Com isso, todas as respostas ao item passaram a compor em uma mesma coluna, porém, com o registro da ordem em que cada respondente as forneceu. A partir desse arranjo, a coluna foi ordenada e a linguagem das respostas, padronizada (mesma ideia verbalizada de formas distintas foi cuidadosamente rephraseada para uma forma única). Após a padronização, foram criadas categorias e subcategorias em uma coluna específica, tendo como base as categorias elencadas por Ribeiro (2019, p. 25). Um exemplo deste procedimento é mostrado na figura 2.

Ribeiro<sup>42</sup>, ao elaborar e aplicar o questionário, identificou os 14 aspectos da teoria dos dois fatores e os desdobrou em 32 itens; observou-se que alguns deles não figuraram no presente estudo, pois, enquanto as questões induzidas propunham itens específicos, o mesmo obviamente não ocorreu nas de resposta livre. Vários dos fatores apresentados na seção 4 ou não foram citados pelos respondentes, ou o foram em quantidade que não se pode considerar significativa. Portanto, categorização das respostas nesta dissertação corresponde a 14 aspectos da teoria dos dois fatores, e não aos 32 itens da análise de Ribeiro<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Idem.

<sup>43</sup> Ibidem, pp. 62-63.

**Figura 2.** Excerto da planilha Excel, mostrando as respostas brutas ao item 2.1 (coluna G) e sua categorização (coluna H).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Ordem	Id respond	Ord resp	Gênero	Idade	Tempo de serviço	2.1.X. 1	2.1 X PDR	
14	132	32	2	Feminino	31 a 40	6 a 10 anos	AMBIENTE DE TRABALHO 2	condições de trabalho	
15	144	44	2	Feminino	41 a 50	11 a 15 anos	Segurança 2	condições de trabalho	
16	151	51	2	Feminino	41 a 50	Mais de 16 anos	material 2	condições de trabalho	
17	167	67	2	Masculino	≤30	6 a 10 anos	infraestrutura eletrônica adequada 2	condições de trabalho	
18	204	4	3	Masculino	31 a 40	6 a 10 anos	Equipamentos e instalações novos 3	condições de trabalho	
19	237	37	3	Feminino	31 a 40	6 a 10 anos	Recursos tecnológicos disponíveis 3	condições de trabalho	
20	263	63	3	Masculino	31 a 40	6 a 10 anos	Boas condições de trabalho (estrutura, equipamentos, etc) 3	condições de trabalho	
21	287	87	3	Feminino	31 a 40	6 a 10 anos	Uma sala só para mim 3	condições de trabalho	
22	428	28	5	Masculino	≤30	Menos de 2 anos	Ambiente bom de trabalho, tanto interno quanto externo (beleza natural da UFRPE, proximidade do local onde se faz atividade física) 5	condições de trabalho	
23	8	8	1	Feminino	31 a 40	11 a 15 anos	Ambiente de trabalho 1	Condições de trabalho	
24	392	92	4	Feminino	51 a 60	Mais de 16 anos	local de trabalho. 4	Condições de trabalho	
25	267	67	3	Masculino	≤30	6 a 10 anos	minhas atividades majoritariamente podem ser desenvolvidas por meio eletrônico 3	Condições de trabalho/ políticas	
26	88	88	1	Masculino	41 a 50	2 a 5 anos	TRANQUILIDADE DO LOCAL 1	condições de trabalho/ relações interpessoais	
27	21	21	1	Feminino	≤30	2 a 5 anos	Falta de responsabilidade de outros técnicos em exercerem suas atividades o que leva a sobrecarga de trabalho para outra pessoa. E a falta de conhecimento por parte dos professores das atribuições de cada um. 1	Fator negativo observado	
28	292	92	3	Feminino	51 a 60	Mais de 16 anos	Determinação 3	Indeterminado	
29	192	92	2	Feminino	51 a 60	Mais de 16 anos	Atendimento 2	Indeterminado	
30	198	98	2	Feminino	31 a 40	2 a 5 anos	Confiança 2	Indeterminado	
31	159	59	2	Masculino	31 a 40	11 a 15 anos	Liberdade para execução do trabalho 2	liberdade	
32	175	75	2	Feminino	31 a 40	Menos de 2 anos	Autonomia 2	liberdade	
33	212	12	3	Masculino	51 a 60	Mais de 16 anos	Autonomia 3	liberdade	
34	264	64	3	Feminino	41 a 50	2 a 5 anos	Liberdade para realizar minhas atividades 3	liberdade	
35	278	78	3	Feminino	31 a 40	6 a 10 anos	Liberdade de expressão 3	liberdade	
36	282	82	3	Masculino	31 a 40	2 a 5 anos	Liberdade para desempenhar minhas funções 3	liberdade	
37	294	94	3	Masculino	31 a 40	11 a 15 anos	Autonomia profissional 3	liberdade	
38	239	39	3	Masculino	31 a 40	6 a 10 anos	Aprovação de novas idéias pela gestão superior 3	liberdade / progresso/ crescimento	
39	297	97	3	Masculino	31 a 40	2 a 5 anos	oportunidades afins com minha formação 3	liberdade/ trabalho em si	
40	4	4	1	Masculino	31 a 40	6 a 10 anos	O plano de cargos e carreira 1	Políticas	
41	94	94	1	Masculino	31 a 40	11 a 15 anos	Estabilidade no emprego 1	políticas	
42	228	28	3	Masculino	≤30	Menos de 2 anos	Flexibilidade de horário 3	políticas	
43	229	29	3	Feminino	≤30	Menos de 2 anos	Incentivo à qualificação 3	políticas	
44	135	35	2	Feminino	31 a 40	2 a 5 anos	Estabilidade 2	políticas	

Fonte: elaboração própria

No que tange, na categorização, à teoria da equidade Ribeiro<sup>44</sup> desdobrou os quatro cenários comparativos da teoria (ver *quadro 1*) em 3 questões, (i) relação adequada entre seu salário e sua contribuição; (ii) sentimento de justiça e equilíbrio com a divisão do trabalho e à remuneração recebida pelos colegas e (iii) que haja tratamento igualitário entre os servidores. Neste estudo, à exemplo do que ocorreu com as questões da teoria dos dois fatores, as respostas espontâneas não permitiram uma comparação direta, mas foram considerados à medida que eram citados como aspectos percebidos (*existentes*) que *desmotivavam* os respondentes (questão 2.2).

Os dados foram hierarquizados segundo a frequência de menções e na ordem em que os respondentes os citaram. Foram atribuídos pesos às respostas por ordem de citação. As mencionadas em primeiro lugar contabilizaram 8 pontos e, as seguintes, respectivamente 5, 3, 2, e 1 pontos. Essa sequência, 8:5:3:2:1, na ordem invertida, é uma parte da sequência de Fibonacci, em que cada termo é obtido pela soma dos dois anteriores. A rigor, os termos iniciais, que permitem o “arranque” da

<sup>44</sup> Ibidem, p. 63.

série, são 0 e 1, sendo assim 0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, ... seus oito primeiros termos. Porém desprezam-se os dois primeiros, para não haver dois pesos consecutivos iguais (1 e 1).

A sequência de Fibonacci tem várias aplicações e algumas propriedades notáveis: formas espirais, recorrências naturais, matemáticas etc., tendo sido igualmente utilizada por Ribeiro<sup>45</sup> para hierarquizar os dados de seu estudo.

Os resultados serão apresentados com e sem os pesos, a fim de possibilitar a visualização da diferença entre eles, e estão acompanhados do respectivo escore percentual, que representa um referencial para a herarquia da citação do aspecto em questão.

### 3.3. Análise dos dados

Para identificar os *aspectos existentes* e que contribuem positiva e negativamente na motivação dos servidores técnicos administrativos da UFRPE, foram utilizadas as respostas dadas às questões 2.1. e 2.2.

Para identificar os *aspectos não existentes*, capazes de contribuir positiva ou negativamente na motivação dos servidores, foram utilizadas as respostas dadas às questões 3.1. e 3.2.

A correlação dos aspectos identificados às teorias foi realizada da seguinte maneira:

- a teoria dos dois fatores foi utilizada para analisar as questões 2.1., 2.2., 3.1. e 3.2., uma vez que todas permitiam esta lente teórica;

- a teoria da equidade foi utilizada para analisar as questões 2.1. e 2.2., uma vez que esta teoria se apoia na percepção de equilíbrio ou desequilíbrio das relações existentes;

- a logoterapia foi utilizada para analisar a questão 2.1., uma vez que, esta teoria se evidencia através da afirmação (vivência) de valores. Para esta análise, foram utilizados principalmente os estudos de Aquino, S. e Penna<sup>46</sup> e Aquino, T. et al.<sup>47</sup>.

Para comparação qualiquantitativa, foram utilizadas as categorias de maior representatividade em cada questão, ou seja, as três com maior percentual médio de menções; seus escores médios percentuais também são apresentados, uma vez que auxiliaram a elucidar algumas categorias. Estas foram comparadas àquelas obtidas por Ribeiro<sup>48</sup>. A apresentação desta comparação

---

<sup>45</sup> Ibidem.

<sup>46</sup> AQUINO, S. K. M. C.; PENNA, Maura. Princípios da Logoterapia de Viktor Frankl: motivações e busca do sentido da vida no contexto da Educação Musical. In: XXVI Congresso da ANPPOM, Belo Horizonte. **Caderno de Resumos**. Belo Horizonte, pp. 93-93, 2016.

<sup>47</sup> AQUINO, Thiago Antonio Avellar de; SILVA, Joilson Pereira da; FIGUEIREDO, A. T. B.; DOURADO, E. T. S.; FARIAS, E. C. S. Avaliação de uma proposta de prevenção do vazio existencial com adolescentes. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 30, pp. 146-159, 2011.

<sup>48</sup> RIBEIRO, Evelyne Alvares. **Motivação na UFRPE: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais**. Dissertação de Mestrado (Gestão pública), UFPE, Recife, 2019,

de resultados está na seção 4.6.

Por fim, com base nesses resultados, identificaram-se as principais áreas gerenciais ou âmbitos que contribuem ou que podem contribuir para aumentar (ou não diminuir) a motivação dos servidores da UFRPE. Tais áreas ou âmbitos são destacadas ao final de cada subitem do capítulo 6.

## 4. Resultados e Discussão

### 4.1 Caracterização da amostra

Observa-se, no **quadro 2**, que a maioria dos respondentes (cerca de dois terços) é do gênero feminino; especialistas e mestres, em proporção praticamente igual, totalizam cerca de 80%. A faixa etária de 31 a 40 anos de idade é predominante, representando aproximadamente 60%, secundado pelas demais faixas, que apresentam valores semelhantes (14%, 14% e 13%), à exceção da mais elevada, acima de 60 anos, em que houve apenas um respondente.

**Quadro 2:** Caracterização pessoal dos respondentes

Idade		<31	31 a 40	41 a 50	51 a 60	>60	Total
Total		14	57	13	14	1	99
Gênero	Masculino	6	18	6	5	1	36
	Feminino	8	39	7	9	0	63
Escolaridade	Fundamental	0	0	0	0	0	0
	Médio	0	2	1	1	0	4
	Superior incompleto	2	0	0	0	0	2
	Superior completo	4	7	3	1	0	15
	Especialização	5	21	8	5	1	40
	Mestrado	3	27		7	0	37
	Doutorado	0	0	1	0	0	1

Fonte: Elaboração própria

Observa-se, no **quadro 3**, que a maioria dos respondentes (cerca de dois terços) trabalha de 2 a 10 anos na UFRPE e estão lotados em departamentos administrativos mais voltados para atividades-meio, que não exigem necessariamente contato direto com os estudantes. Predominam servidores ocupantes de cargos de nível médio, com boa representatividade dos de ensino superior.

**Quadro 3:** Caracterização profissional dos respondentes na UFRPE

Tempo de serviço na UFRPE (anos)		<2	2 a 5	6 a 10	11 a 15	>15	Total
Total		12	31	33	10	13	99
Tipo de Departamento	Acadêmico	4	6	9	2	3	24
	Administrativo	8	25	24	8	10	75
Principal atividade	Fim (envolve a preparação acadêmica dos estudantes)	0	1	2	1	2	6
	Meio, com contato direto com estudantes	3	9	10	2	7	31
	Meio, sem contato direto com estudantes	9	21	21	7	4	62
Nível de classificação do cargo	Nível C (Fundamental/Profissionalizante)	2	0	2	0	3	7
	Nível D (Médio/Profissionalizante)	5	22	19	4	7	57
	Nível E (Ensino Superior)	5	9	12	6	3	35

Elaboração própria.

No entanto, comparando-se o total de respondentes com superior completo (15), especialização (47) e mestrado (37) do quadro 1 (total 92) ao de servidores de fato em cargo de nível superior (35), observa-se que muitos que possuem graduação completa (e até mesmo mestrado) exercem funções de nível médio. Tal discrepância pode ter efeitos sobre a motivação e favorecer a busca por oportunidades mais condizentes à formação fora da UFRPE.

## 4.2. Fatores que existem e motivam

### 4.2.1. Os dados

O enunciado completo da Questão 2.1, como aparece no instrumento, é:

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

A **tabela 1** apresenta a categorização das respostas espontâneas mencionadas pelos participantes como positivos para sua motivação e existentes no ambiente de trabalho (ver **Apêndice 2**). O *índice de preenchimento*, ou seja, a quantidade de respostas recebidas (306) em relação ao máximo possível de respostas ( $5 \times 99 = 495$ ), correspondeu a 61,8%.

**Tabela 1:** Categorização dos fatores positivos para a motivação, com base nas respostas espontâneas à questão 2.1

Categoria	Total de Menções	Menções (%)	Escore Fibonacci	Escore médio por menção	Escore médio (%)	Ordens de menção				
						1	2	3	4	5
Relações interpessoais	62	62.6%	336	5.4	67.7%	21	24	15	1	1
Políticas institucionais	53	53.5%	255	4.8	60.1%	15	13	22	1	2
Realização	41	41.4%	243	5.9	74.1%	20	10	11	0	0
Natureza da ocupação	32	32.3%	177	5.5	69.1%	12	11	8	1	0
Reconhecimento	21	21.2%	100	4.8	59.5%	6	4	10	1	0
Aspectos salariais	18	18.2%	98	5.4	68.1%	6	7	5	0	0
Condições de trabalho	18	18.2%	94	5.2	65.3%	7	4	5	1	1
Progresso/autocrescimento	13	13.1%	68	5.2	65.4%	3	7	3	0	0
Supervisão	13	13.1%	63	4.8	60.6%	2	7	4	0	0
Razões pessoais	7	7.1%	36	5.1	64.3%	1	5	1	0	0
Liberdade	7	7.1%	25	3.6	44.6%	0	2	5	0	0
<i>Nada influenciaria positivamente</i>	7	7.1%	30	4.3	53.6%	1	2	4	0	0
<i>Não atribuível</i>	14	14.1%	73	5.2	65.2%	5	3	6	0	0
Total	306		1598	5.2	65.3%					

O percentual de menções é calculado em relação a 99, o total máximo de respostas possível.

O escore médio em percentual é calculado em relação a 8, o valor médio máximo possível.

*Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa*

Nesta tabela, bem como nas que sumarizam os dados relativos às questões 2.2, 3.1 e 3.2, o conteúdo das colunas é o seguinte:

- Total de menções: quantidade de vezes que aspecto foi mencionado (máximo seria 99).
- Menções (%): percentual de vezes em que o aspecto foi mencionado (em relação a 99).
- Escore Fibonacci: escore do aspecto, considerando a ordem em que foi mencionado, com os pesos da sequência de Fibonacci (8, 5, 3, 2, 1 do primeiro ao quinto lugar, respectivamente).
- Escore médio por menção: escore dividido pelo número de menções.
- Escore médio (%): se o aspecto fosse mencionado em primeiro lugar em todas as ocorrências, sua média seria 8. O percentual exprime quão perto o escore médio está próximo desse máximo de 8.
- Finalmente, a Ordem de menção informa se o aspecto foi citado em primeiro, segundo, terceiro, quarto ou quinto lugar pelo respondente (a questão exigia entre três e cinco respostas).

#### 4.2.2. Análise geral das categorias e conclusões

A categoria *Relações interpessoais* é, sem dúvida, a de maior destaque, com 62 menções, 336 pontos na escala de importância e um escore médio equivalente a 67,7% do máximo (que seria 8, caso todas as menções fossem na primeira opção). Praticamente todas as respostas categorizadas ressaltavam o bom relacionamento entre os servidores, que se destaca como um aspecto muito presente e altamente valorizado na UFRPE, *o que implica a necessidade de monitorá-lo e preservá-lo permanentemente*. A convergência das respostas, inclusive, dispensou a necessidade de criar subcategorias nesse fator.

O segundo destaque nesta análise é a categoria de *Realização*. Embora tenha recebido menos menções do que *Políticas institucionais* (41 contra 53), conseguiu praticamente igual escore de importância (total 243 contra 255), o que acarretou *o mais elevado escore médio* entre todos os aspectos mencionados (74,1%). Tal resultado sugere fortemente que *o ambiente de trabalho, quando possibilita ao servidor o alcance de objetivos próprios, em harmonia aos da instituição, é um aspecto significativo para favorecer a motivação*. Essencialmente, o conteúdo das respostas estava ligado ao orgulho em relação à natureza das tarefas desempenhadas e às consequências dos respectivos resultados. Também nesse fator pôde-se dispensar a criação de subcategorias.

A categoria *Natureza da ocupação*, ligada às tarefas executadas pelo respondente, liga-se, de certo modo à sua *Realização*, implicando que a pessoa certa no lugar certo apresenta alta probabilidade de ser uma pessoa motivada. Embora seja a quarta mais mencionada, cerca de metade das vezes em relação ao primeiro lugar, é a que apresenta o maior escore médio de importância (69,1%). Retorna, aqui, a constatação da convergência ou harmonia entre objetivos próprios e

institucionais para favorecimento da motivação.

Não tanto pelo destaque em menções e escore, mas pela relativa afinidade dos dois fatores recém abordados, temos a categoria *Reconhecimento*. Enquanto *Realização* e *Natureza da ocupação* decorrem da avaliação direta de cada um, *Reconhecimento* é a avaliação da pessoa quanto a como ela e seu trabalho são avaliados por terceiros, caracterizando-se, aí, um processo indireto. Pelos dados colhidos, essa categoria ainda está entre as mais importantes, com um peso bem menos significativo. Todas as categorias que a antecedem em importância têm grande número de menções como primeira e segunda, a soma sempre superando, com boa margem, quantas há na terceira posição. O pico da ordem de menção para reconhecimento é de dez terceiras menções, igualando a soma de primeiras (6) e segundas (4). Cumpre notar, ainda, que o instrumento exigia três respostas obrigatórias. Poucas pessoas foram além disso, o que pode sugerir que nada mais tinham a citar e que a terceira menção já exigiu um tempo de reflexão para ser identificada.

Em termos de gestão, não é simples divisar ações que possam favorecer o *Reconhecimento* do colaborador por aqueles a quem ele presta seus serviços. As alternativas estão em *monitoramento da atuação e sistematização de orientação*, por parte da chefia imediata, e *treinamento*, por parte da instituição.

As categorias *Aspectos salariais* e *Condições de trabalho*, que apresentam desempenho muito próximo em menções e escore, abarcaram aspectos concretos da atividade laboral. Especificamente, na segunda, incluíram-se as menções à infraestrutura física e à disponibilidade de materiais e equipamentos para o desenvolvimento das tarefas.

*Progresso/autocrescimento*, que inclui a consciência, por parte da pessoa, de que seu trabalho lhe oferece oportunidades de evoluir profissionalmente de modo natural (em oposição a treinamento e capacitação formal) tem desempenho similar ao de boas relações com a chefia, na categoria *Supervisão*. *Liberdade* tem alguma afinidade com a primeira, diz respeito a poder exercer suas tarefas sem restrições e cerceamento, condição importante para o auto crescimento, quando acompanhada da devida orientação construtiva.

#### 4.2.3. Análise da categoria Políticas institucionais

Considerando-se a pontuação e o escore, a importância da categoria *Políticas institucionais* é evidente, mas sua análise envolve dados acerca de categorias de segunda e terceira hierarquia, apresentadas na **tabela 2**.

De fato, não há surpresa ao se constatar que a *Gestão de pessoal* é a principal subcategoria, respondendo por mais de 40% do total de menções que a categoria recebeu. No entanto, 28 dessas menções, como plano de carreira e estabilidade, se referem a condições sobre as quais a instituição não tem poder de gestão. Assim, o grande destaque desse quadro, em termos de recurso capaz de

*favorecer a motivação, é o oferecimento de capacitação formal.*

**Tabela 2:** Subcategorização dos fatores, positivos para a motivação, da categoria *Políticas institucionais*

Subcategoria <i>Gestão</i>	Total de menções	Especificação	Total de menções	Menções (%)	Escore Fibonacci	Escore médio por menção	Escore médio (%)
de pessoal	40	Estabilidade	15	15.2%	81	5.4	67.5%
		Capacitação	12	12.1%	57	4.8	59.4%
		Jornada	6	6.1%	23	3.8	47.9%
		Carreira	5	5.1%	21	4.2	52.5%
		Outros	2	2%	13	6.5	81.3%
estratégica	6	Comunicação	3	3%	11	3.7	45.8%
		Outros	3	3%	16	5.3	66.7%
operacional	7	Horário	7	7.1%	33	4.7	58.9%
Total	53		53	53.5%	255	4.8	

O percentual de menções é calculado em relação a 99, o total máximo de respostas possível.

O escore médio em percentual é calculado em relação a 8, o valor médio máximo possível.

*Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa*

#### 4.2.4. A questão 2.1. à luz da Teoria dos dois fatores

Na questão 2.1., a principal categoria citada foi a de *relações interpessoais*, com percentual de menções de 62,6% e percentual de 67,7% de escore médio (**tabela 1**). Ribeiro (2019)<sup>49</sup>, com base na seção 4 do instrumento de coleta, verificou a percepção de *existência* deste fator em 66%; porém, naquela dissertação, aspecto *relacionamento* foi subdividido três itens [bom relacionamento com os colegas fora do trabalho (59%); bom relacionamento com os colegas de setor e de outros setores (66%); e bom relacionamento com os subordinados, caso os possua (61%)]. Diante desses números, é excelente a concordância entre as respostas espontâneas e induzidas, ambos os resultados se corroboram mutuamente com respeito a esse fator.

A segunda categoria mais relevante foi a de políticas institucionais (53,5% de menções e 60,1% de escore médio), que quando sub categorizada, conforme tabela 2, permite não só identificar as áreas de gestão adequada, como também contemplar o grau de importância de cada um dos fatores individualmente, dentre os quais destaca-se a *estabilidade*. Quando comparado aos resultados obtidos por Ribeiro (2019), onde 88% consideraram a presença desse fator acima da média, o escore médio percentual de 67,5% no presente trabalho demonstra não apenas uma relativa

<sup>49</sup> RIBEIRO, Evelyne Alvares. **Motivação na UFRPE: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais**. Dissertação de Mestrado (Gestão pública), UFPE, Recife, 2019

compatibilidade, mas igualmente o grau de importância desta política para a motivação, na percepção dos servidores.

O terceiro fator mais observado, e percebido como motivador pelos respondentes, foi a *realização* (41,4% de menções e 74,1% de escore médio), lembrado por 41,4% dos respondentes. Este aspecto está em total consonância com o resultado apresentado por Ribeiro (2019)<sup>50</sup>, onde foi constatado uma percepção de presença deste fator na ordem de 34%.

Os fatores mais citados como positivos para a motivação e existentes na instituição concordam com o que preconiza a teoria dos dois fatores, ao estabelecer que os fatores motivacionais são aqueles ligados aos sentimentos de *realização*, *responsabilidade* e *reconhecimento*, que aparecem em em 3º, 4º e 5º lugares na **tabela 1**, desde que se considere a *responsabilidade* como a *natureza da ocupação*. Os aspectos que ficaram em 1º e 2º lugares, *relações interpessoais* e *políticas institucionais* são, nessa teoria, considerados fatores higiênicos, ou seja, que não levam à motivação mas que, se atendidos, tendem a evitar a insatisfação.

Como comentário final sobre esse resultado, vale ressaltar (i) a subjetividade do conceito relações interpessoais dentro da psique humana, e (ii) a possibilidade de que os respondentes não tenham feito, no momento da resposta, a distinção conceitual entre motivação e satisfação.

#### 4.2.5. A questão 2.1. à luz da teoria da equidade

Relativamente às propostas da teoria da equidade, não foi observada qualquer manifestação explícita. Eventualmente, respostas nas categorias *relações interpessoais* e *salários* poderiam ser refletir algum aspecto dessa teoria, mas nada foi possível concluir nesse sentido. A omissão é bastante plausível: dificilmente, uma pessoa diria sentir-se motivada por achar justa a sua remuneração em relação ao que faz, ou por achar que o salário dos colegas é compatível com o trabalho que executam.

A falta de equidade se destaca muito do que a sua existência, como ficará evidenciado ao analisarmos fatores que existem desmotivam (seção 4.3.2).

#### 4.2.6. A questão 2.1. à luz da logoterapia

A logoterapia prevê a evidenciação de sentido através de valores. Neste estudo, por serem as questões correspondentes especificamente ao ambiente laboral, e por não terem sido elaboradas levando-se em conta a perspectiva logoteórica de análise, as respostas foram analisadas principalmente sob a ótica de busca de evidenciação dos valores criativos (que incluem a ligação do ser humano com seu trabalho, seção 2.1.3.). Entretanto, registrou-se que o aspecto de maior relevância observado (*relações interpessoais*, com uma menção percentual de 62,6% e um escore

---

<sup>50</sup> Ibidem.

percentual de 67,7%) quando visto a partir dos valores logoterapêuticos, se enquadra na classe de valores vivenciais, ou seja, aqueles relacionados a conhecer ou experimentar alguém ou algo.

O segundo aspecto mais citado, as *políticas institucionais*, não estabelece uma relação direta com os valores logoterapêuticos, exceto a subcategoria *capacitação*, com 12,1% do total de menções (e um escore médio de 59,4%), que pode também ser associada a outras categorias como *natureza da ocupação* (menção de 32,3% e escore médio de 69,1%) e *progresso/autocrescimento* (menção de 13,1% e escore médio de 65,4%). Levando-se em conta o percentual de menções, a categoria que melhor correspondeu àqueles valores mais elevados, abstratos (metanecessidades, valores “S” ou autorrealização) foi a *realização* (com um percentual de menção de 41,4% e de 74,1% no escore médio) que juntamente àquelas anteriores (por se tratar de realização no trabalho), caracteriza, neste estudo, importantes aspecto dos valores criativos.

Outro indício de sentido observado nas respostas além dos valores foi a categoria *razões pessoais*, com 7,1% de menções entre os respondentes. As pessoas cuja percepção de motivação encontra-se em outra dimensão afirmaram sua existência. Esta informação, apesar de menor menção, contempla a terceira questão de pesquisa, levando também ao clímax do estudo, considerando o escore percentual médio relativamente alto, de 64,3%; ou seja, embora mencionado por poucas pessoas, aquelas que o escolheram o valorizam bastante – condição que merece reflexão, ainda mais quando explicitamente referente ao ambiente de trabalho.

A opção de enquadrar as categorias dentro da vivência de valores foi baseada nos conceitos mais amplos, de *valores* criativos e vivenciais majoritariamente. Valores atitudinais, que se evidenciariam como desfecho de um processo resiliente diante de adversidades, não foram abordadas nos questionários. Além disso, o instrumento não previa a inclusão desta lente teórica, tornando, portanto, difícil prospectar categorias dessa natureza.

### **4.3. Fatores que existem e desmotivam**

#### **4.3.1. Os dados**

O enunciado completo da Questão 2.2, como aparece no instrumento, é:

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

A **tabela 3** apresenta a categorização das respostas espontâneas mencionadas pelos participantes como negativos para sua motivação e existentes no ambiente de trabalho (ver **Apêndice 3**). O *índice de preenchimento*, ou seja, a quantidade de respostas recebidas (253) em relação ao máximo possível de respostas ( $4 \times 99 = 396$ ), correspondeu a 63,9%.

Antes de passar à análise considerando as teorias de referência, nota-se o aparecimento do

aspecto *relações interpessoais*, com 24 menções e um escore médio de 61,5%. Na **tabela 1**, esse mesmo fator foi lembrado 62 vezes e obteve escore médio não muito diferente, 67,7%. O percentual indica que a ordem em que esse fator foi lembrado não diferiu consideravelmente, mas, para 24 (~30%) servidores, ele desmotiva, enquanto que, para 62 (~70%) , motiva. Essa contradição sugere a existência, na UFRPE, de uma quantidade significativa de ambientes laborais que induzem desmotivação, condição que exige exame aprofundado por parte da administração e providências cabíveis, caso confirmada.

#### 4.3.2. Questão 2.2. à luz da teoria dos dois fatores

Na questão 2.2. o fator que influencia negativamente na motivação mais percebido foi a *política institucional*, sendo mencionado por 42,4% dos respondentes (com um escore médio de 67,0%). Este aspecto, por não estar discriminado no trabalho de Ribeiro (2019), não permitirá comparação, uma vez que, naquele, foi desdobrado em aspectos que apresentavam um olhar mais específico. Entretanto é possível identificar alguns pontos insatisfatórios, como *disfunções da burocracia*, que vão desde *estrutura organizacional* inadequada até *desvios de função* (**Apêndice 3**).

**Tabela 3:** Categorização dos fatores negativos para a motivação, com base nas respostas espontâneas à questão 2.2.

Categoria	Total de Menções		Escore Fibonacci	Escore médio por menção	Escore médio (%)	Ordens de menção			
	menções	(%)				1	2	3	4
Política institucional	42	42.4%	225	5.4	67.0%	13	19	6	4
Condições de trabalho	41	41.4%	238	5.8	72.6%	16	18	6	1
Supervisão	41	41.4%	211	5.1	64.3%	12	16	9	4
Relações interpessoais	24	24.2%	118	4.9	61.5%	6	10	4	4
Reconhecimento	17	17.2%	98	5.8	72.1%	7	6	4	0
Discriminação	16	16.2%	101	6.3	78.9%	9	4	3	0
Responsabilidade	15	15.2%	105	7.0	87.5%	10	5	0	0
Jornada	11	11.1%	6	5.5	68.2%	3	6	2	0
Salário	9	9.1%	61	6.8	84.7%	6	2	1	0
Natureza da ocupação	9	9.1%	61	6.8	84.7%	6	2	1	0
Comunicação	7	7.1%	42	6.0	75%	3	3	1	0
Horário	6	6.1%	31	5.2	64.6%	2	2	1	1
Capacitação	5	5.1%	27	5.4	67.5%	2	1	2	0
Não há	2	2%	13	6.5	81.3%	1	1	0	0
Não atribuível	8	8.1%	46	5.8	71.9%	3	4	0	1
Total	253		1437	5.7					

O percentual de menções é calculado em relação a 99, o total máximo de respostas possível.

O escore médio em percentual é calculado em relação a 8, o valor médio máximo possível.

*Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa*

O segundo aspecto percebido no ambiente laboral, que influencia negativamente na

motivação, é o das *condições de trabalho*, mencionado por 41,4% dos respondentes e apresentando um escore médio muito elevado (72,6%). Nesse fator, é possível uma comparação com o aspecto *boas condições físicas de trabalho* (higiene, organização, ventilação iluminação). Em Ribeiro (2019), este aspecto foi visto como *pouco/nada e abaixo da média* existente (por 23% dos respondentes) e *medianamente* (por 42% deles), totalizando 65% que questionam a sua existência. As duas pesquisas, assim, apresentam ampla concordância de que esse aspecto é um importante destaque negativo. Cumpre lembrar que esse fator, à luz da teoria de Herzberg, não promove a motivação dos servidores, porém deve ser satisfatoriamente atendido a fim de não gerar desmotivação.

O terceiro fator mais citado, visto como negativamente influente na motivação é a *supervisão*, mencionado por 41,4% dos respondentes (64,3% de escore médio). Este fator pode ser comparado ao item *relacionamento com a chefia imediata* da seção 4 do questionário, analisada por Ribeiro (2019, p. 77), porém, com resultados um pouco discrepantes: nas respostas induzidas, 24% afirmaram que o relacionamento com a chefia não era totalmente bom.

Os fatores observados como existentes e desmotivadores fazem parte dos fatores elencados como higiênicos dentro da teoria dos dois fatores e, como tais, deveriam ser bem observados pela gestão a fim de não gerar desmotivação. Embora seja preciso considerar a possibilidade de os respondentes terem se posicionado relativamente à insatisfação, em lugar de desmotivação, não nos parece ser essa condição um impedimento para que as ações corretivas sejam implementadas pelos setores competentes da instituição.

#### 4.3.3. Questão 2.2. à luz da teoria da equidade

Nas respostas espontâneas, não foi possível quantificar todos os três fatores utilizados por Ribeiro (2019) para detectar os indícios de uma relação desigual, uma vez que a maioria das respostas não se referiam a percepções de injustiça ou desequilíbrio entre funções e compensações. Não obstante, são possíveis algumas constatações,

As queixas mais mencionadas, em relação à desigualdade, são *discriminação, desvio de função e falta de compromisso (Apêndice 3)*, associadas aos fatores de *política institucional, supervisão e responsabilidade (tabela 3)*. Nesta última, em particular, o sentimento de injustiça devido à falta de compromisso dos colegas apareceu de forma evidente e recorrente.

O fator *discriminação* foi apontado por 16,2% dos respondentes como existente e desmotivante. Trata-se de um aspecto altamente pernicioso (escore médio de 78,9%) e, constatou-se aqui, existe na instituição, exigindo providências da administração no sentido de identificar suas causas e tomar as providências corretivas pertinentes.

Outra categoria de forte presença foi *responsabilidade*, apontada pelos respondentes como não existente nos colegas de trabalho. A representatividade, nas respostas, foi de 15,2%, porém

chama a atenção o elevado escore médio (87,5%), o que indica que se trata de um fator lembrado precocemente. Vê-se, na tabela 3, que efetivamente ele é citado ou em primeiro, ou em segundo lugar (10 e cinco vezes, respectivamente).

Foi de 44 (em 99) o total de pessoas que colocou alguma das quatro categorias aqui discutidas (política institucional, supervisão, responsabilidade ou discriminação) em primeiro lugar. Considerando o total de cerca de 1000 servidores, há aproximadamente 450 que se sentem desmotivados por questões corrigíveis.

#### 4.4. Fatores que não existem e motivariam

O enunciado completo da Questão 3.1, como aparece no instrumento, é:

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

A **tabela 4** apresenta a categorização das respostas espontâneas mencionadas pelos participantes como negativos para sua motivação e existentes no ambiente de trabalho (ver **Apêndice 4**). O índice de preenchimento, ou seja, a quantidade de respostas recebidas (173) em relação ao máximo possível de respostas ( $3 \times 99 = 297$ ), correspondeu a 58,2%.

**Tabela 4:** Categorização dos fatores positivos para a motivação, com base nas respostas espontâneas à questão 3.1.

Categoria	Total de Menções		Escore Fibonacci	Escore médio por menção	Escore médio (%)	Ordens de menção		
	menções	(%)				1	2	3
Condições de trabalho	38	38.4%	238	6.3	78.3%	20	12	6
Políticas institucionais	38	38.4%	229	6.0	75.3%	19	10	9
Reconhecimento	17	17.2%	122	7.2	89.7%	13	3	1
Relações interpessoais	16	16.2%	107	6.7	83.6%	9	7	0
Aspectos salariais	12	12.1%	83	6.9	86.5%	9	1	2
Supervisão	12	12.1%	70	5.8	72.9%	4	7	1
Jornada	11	11.1%	85	7.7	96.6%	10	1	0
Capacitação	9	9.1%	56	6.2	77.8%	5	2	2
Responsabilidade profissional	7	7.1%	40	5.7	71.4%	3	2	2
Horário	4	4.0%	27	6.8	84.4%	3	0	1
Natureza da ocupação	4	4.0%	29	7.3	90.6%	3	1	0
Comunicação	2	2.0%	10	5.0	62.5%	0	2	0
Não atribuível/Outros	3	3.0%	16	5.3	66.7%	1	1	1
Total de respostas	173		1112	6.4				

O percentual de menções é calculado em relação a 99, o total máximo de respostas possível.

O escore médio em percentual é calculado em relação a 8, o valor médio máximo possível.

*Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa*

##### 4.4.1. Questão 3.1. à luz da teoria dos dois fatores

A categoria mais mencionada em relação a aspectos não existentes, mas com potencial motivacional positivo, caso existissem, foi as *condições de trabalho*, trazida por 38,4% dos respondentes e apresentando escore médio de 78,3%. Esse foi também o segundo fator mais mencionado (41,4%) na questão 2.2. (existem e desmotivam). Devido ao fato de Ribeiro (2019) não elaborar a questão hipotética na seção 4 sobre fatores que não existem, mas motivariam caso existissem, não se têm parâmetros para comparação direta; todavia, deve-se observar a importância dada a este item nas questões induzidas, quando 85% dos respondentes afirmam que consideram este fator acima da média para a motivação. Em contrapartida, apenas 23% nas questões induzidas constataram *boas condições físicas de trabalho* e, nas questões espontâneas, foram mencionadas por apenas 18,2% dos respondentes que as identificaram como existentes e de influência positiva na motivação. Essa análise mostra ampla concordância entre as abordagens espontânea e induzida, mostrando que a parte de infraestrutura institucional deve ser uma área prioritária para a gestão, dada sua significativa importância para evitar insatisfação dos servidores.

A segunda categoria com maior menção percentual foram as políticas institucionais (38,4% de menções e 75,3% de escore médio). Os respondentes sentem que influenciaria positivamente na motivação se fossem atendidas algumas condições, principalmente nas áreas de estrutura organizacional (mais adequada), planejamento e gestão de pessoas.

Por fim, a terceira categoria mais citada, em ordem percentual, foi o reconhecimento, com menção de 17,2% dos respondentes e 89,7% de escore médio, demonstrando a necessidade de reconhecimento. Ribeiro (2019) desmembrou o aspecto reconhecimento em dois itens na seção 4 do questionário: o reconhecimento – *feedback* da chefia imediata, o qual teve 87% de percepção de importância acima da média para motivação – e o item reconhecimento do público interno/externo, o qual teve 77% de respondentes o considerando de importância acima da média para a motivação. Não se pretende traçar uma comparação quantitativa neste item, uma vez que a proposta das questões espontâneas e induzidas, neste aspecto particular, foi diversa, mas ficou demonstrada, em todos os resultados, a importância percebida que esse aspecto tem para contribuir positivamente para a motivação do servidor. Esse aspecto destaca-se, assim, como estratégico para a atuação de área de gestão de pessoas, visando a motivar os servidores da UFRPE.

#### **4.5. Fatores que não existem e desmotivariam**

##### **4.5.1 Os dados**

O enunciado completo da Questão 3.2., como aparece no instrumento, é:

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

quantidade de respostas recebidas (153) em relação ao máximo possível de respostas ( $3 \times 99 = 297$ ), correspondeu a 51,5%.

**Tabela 5:** Categorização dos fatores negativos para a motivação, com base nas respostas espontâneas à questão 3.2.

Categoria	Total de Menções		Escore Fibonacci	Escore médio por menção	Escore médio (%)	Ordens de menção		
	menções	(%)				1	2	3
Políticas institucionais	63	63.6%	423	6.7	83.9%	40	17	6
Condições de trabalho	28	28.3%	175	6.3	78.1%	15	8	5
Relações interpessoais	20	20.2%	146	7.3	91.3%	16	3	1
Supervisão	10	10.1%	72	7.2	90.0%	8	1	1
Aspectos salariais	8	8.1%	55	6.9	85.9%	5	3	0
Responsabilidade profissional	7	7.1%	48	6.9	85.7%	5	1	1
Reconhecimento	6	6.1%	35	5.8	72.9%	3	1	2
Natureza da ocupação	3	3.0%	21	7.0	87.5%	2	1	0
Nada influenciaria negativamente	2	2.0%	16	8.0	100.0%	2	0	0
Não atribuível	6	6.1%	35	5.8	72.9%	0	0	0
Total de respostas	153							
Índice de preenchimento	51.5%							

O percentual de menções é calculado em relação a 99, o total máximo de respostas possível.

O escore médio em percentual é calculado em relação a 8, o valor médio máximo possível.

*Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa*

#### 4.5.2 Questão 3.2. à luz da teoria dos dois fatores

A **tabela 5** resume as menções oferecidas à questão em epígrafe, correspondentes a condições não existentes no ambiente de trabalho, mas que têm grande potencial de afetar negativamente a motivação dos colaboradores da instituição. De imediato, destaca-se a categoria *Relações interpessoais*, a terceira menção mais frequente e a de maior escore médio (desconsiderando-se as apenas duas respostas afirmando que nada poderia haver de desmotivador). Essa constatação corrobora o que se concluiu ao analisar os fatores positivos existentes na organização, em que a mesma categoria se destacou como ponto forte e muito relevante para a motivação das pessoas. As manifestações dos respondentes, envolvendo termos como *falta de coleguismo, desrespeito, fofoca, desarmonia, falsidade* ressaltam o zelo que a gestão precisa ter permanentemente relativamente a manter saudável o ambiente interpessoal na instituição.

Uma conduta inadequada da chefia direta (*Supervisão*) é outro fator que ainda tem algum peso como contribuinte para influir negativamente na motivação, embora com apenas dez menções, dentre o total de 153 concedidas às relações interpessoais. Porém pode-se fazer outra leitura, notando-se que, se há dez menções, dez dos 99 respondentes optaram por ela, nada menos que oito como a primeira que registraram. A escolha criteriosa e o treinamento das chefias revelam-se,

assim, requisitos de importância para não influir negativamente na motivação das equipes que coordenam – não apenas pelo relacionamento direto, mas também pelo que podem em favor de boas *Relações interpessoais*, tratadas do parágrafo anterior.

**Tabela 6:** Subcategorização dos fatores, negativos para a motivação, da categoria *Políticas institucionais*

Subcategoria da Gestão	Total de grupo	Especificação	Total de menções	% menções	Escore	Escore médio	Escore médio %
de pessoal	41	Discriminação	12	12.1%	90	7.5	93.8%
		Capacitação	6	6.1%	37	6.2	77.1%
		Outros	23	23.2%	146	6.3	79.3%
estratégica	10	Comunicação	3	3.0%	21	7.0	87.5%
		Outros	7	7.1%	45	6.4	80.4%
operacional	11	Horário	9	9.1%	69	7.7	95.8%
		Outros	2	2.0%	10	5.0	62.5%
Outros	1		1	1.0%	5	5.0	62.5%
Total			63		423		

O percentual de menções é calculado em relação a 99, o total máximo de respostas possível.

O escore médio em percentual é calculado em relação a 8, o valor médio máximo possível.

*Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa*

A **tabela 6** exhibe as subcategorias identificadas na primeira das categorias da **tabela 6**, *Políticas institucionais*. Em princípio, todos os aspectos mencionados estão, de algum modo, ligados à gestão, sendo possível dividi-los em especificações, embora a tarefa não tenha sido trivial. A razão é que as menções apresentam grande dispersão.

Na subcategoria *Gestão de Pessoal*, tem-se o maior número de respostas (12), com grande destaque – média de 7,5 para um máximo possível de 8, o que corresponde a 93,8%. Depreende-se que um dos maiores erros de gestão que podem ser cometidos, com enorme capacidade de influir negativamente no contexto laboral, é permitir os colaboradores se sintam discriminados ou observem a ocorrência de discriminação e, nos permitimos lembrar, em tom especulativo, seja ela real ou meramente percebida.

*Horário*, na subcategoria *Gestão operacional*, é outro destaque, com pontuação média de 95,8%. Repete-se aqui o que se observou com respeito às relações interpessoais: valorizado como positivo para a motivação, quando percebido como adequado (especificamente, flexível), porém a essa deletério, se inadequado.

*Capacitação*, na subcategoria *Gestão de pessoal*, teve algum destaque, apesar de pouco mencionado no geral – por apenas seis pessoas. Mas estendendo esse resultado aos mais de mil

colaboradores da UFRPE, têm-se que cerca de sessenta deles teriam sua motivação reduzida caso a instituição não oferecesse programas de capacitação.

Em razão da já referida dispersão das menções da categoria em discussão, 32 das 63 – mais da metade – foram especificadas como *Outros*. Havendo eventual interesse em conhecê-las, sua versão original se encontra no *Apêndice 5*.

**Tabela 7:** Subcategorização dos fatores, negativos para a motivação, da categoria *Condições de trabalho*

Subcategoria	Total de menções	Menções %	Escore	Escore médio	Escore médio %
Deficiência de recursos físicos	11	11.1%	71	6.5	80.7%
Ambiente físico inadequado	6	6.1%	42	7.0	87.5%
Deficiência de recursos informática	6	6.1%	30	5.0	62.5%
Deficiência operacional	5	5.1%	32	6.4	80.0%
Total	28		175		

O percentual de menções é calculado em relação a 99, o total máximo de respostas possível.

O escore médio em percentual é calculado em relação a 8, o valor médio máximo possível.

*Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa*

Na *tabela 7*, encontram-se subcaracterizadas as menções categorizadas como *Condições de trabalho*. Identificam-se, como fatores capazes de influir negativamente na motivação, três aspectos relativos a condições materiais e do ambiente físico: *móveis, equipamento e conservação*, totalizando as 23 menções das três primeiras linhas. Em seis delas, a informática foi explicitamente citada, daí ter sido destacada. Já a categoria *deficiência operacional* se refere a aspectos do processo, de funcionamento de algum setor institucional. No caso, como se vê no *Apêndice 2*, majoritariamente na questão dos serviços de manutenção.

Em uma abordagem similar à empreendida com respeito à *tabela 6*, a extrapolação dos 28 respondentes para o universo de cerca de 1000 colaboradores da UFRPE significa que quase 300 deles ficariam insatisfeitos se (i) tivessem que trabalhar com equipamentos em mau estado ou em salas pouco confortáveis e (ii) se houvesse demora no atendimento e na solução das necessidades de manutenção em seu setor.

No encerramento da discussão desse item, é conveniente lembrar que se trata de menções a aspectos potencialmente deletérios à motivação, porém não existentes na UFRPE, como explicitamente constante no enunciado do quesito que as originou.

#### 4.6. Resultados comparados

<b>Quadro 4:</b> Comparações entre resultados das respostas espontâneas e induzidas
---

	Existem e		Não existem e		Em Ribeiro (2019)		Coerência*
	motivam	desmotivam	motivam	desmotivam	existência	importância	
Relações interpessoais	63%	24%	16%	20%	73%	90%	
Políticas institucionais	54%	42%	38%	64%	x	x	
Realização	41%				33%	63%	
Natureza da ocupação	32%	9%	4%	3%	38%	68%	
Reconhecimento	21%	17%	17%	6%	53%		
Condições de trabalho/ <i>boas condições físicas de trabalho</i>	18%	41%	38%	28%	35%	85%	
Aspectos salariais	18%	9%	12%	8%	20%	85%	
Progresso/ autocrescimento	13%	5%	9%		28%	85%	
Supervisão	13%	41%	12%	10%	77%	96%	
Liberdade	7%				37%	79%	
Razões pessoais	7%						
Nada influenciaria	7%	2%		2%			
Não atribuível	14%						
Responsabilidade		15%	7%	7%			
Discriminação		16%					

\*Coerência: **Boa** **Razoável** **Ruim**

*Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa e dos dados obtidos por Ribeiro (2019).*

Apresenta-se, no quadro 4, a comparação entre os resultados obtidos na parte espontânea e na parte induzida do questionário, considerando os aspectos/fatores que tal comparação permitiam.

À exceção do aspecto *supervisão* (em vermelho na 8ª. coluna), em que a disparidade entre os respondentes foi superior a 60%, em quatro dos aspectos as respostas demonstraram ser bastante coerentes (em verde na 8ª. coluna), sendo a diferença entre seus percentuais de existência variável de 2% a 10%.

Nos quatro aspectos restantes em que a comparação foi possível, é indicada uma compatibilidade mediana (azul na 8ª. coluna), com as diferenças entre os percentuais de existência dos aspectos variando de 15% a 32%. Fica, portanto, evidenciada uma coerência entre as respostas e os respondentes nas duas seções do questionário (induzida e espontânea), permitindo, ainda, uma utilização deste questionário em momento futuro, bem como, a evolução dos fatores apontados.

## 5. Considerações finais

No presente trabalho, houve um esforço para apresentar a motivação como processo estocástico; e, mais do que isto, entendê-la assim. Ressalta-se, porém, o desafio vivenciado pelo pesquisador, e por grande parte das pessoas, doutrinados por uma visão das ciências humanas aplicadas de transformar os processos (sociais) em determinísticos. O desafio consiste em vencer não somente a linguagem fatalista destes processos, como também, em realizar uma leitura de mundo sincera, não só da motivação, como do comportamento humano a partir da concepção de um processo estocástico - configurando-se uma questão mais complexa, pois exige uma mudança de mentalidade.

Os integrantes das instituições é que lhe dotam do capital humano, aquele que pode de fato implementar mudanças positivas e adequadas às novas demandas da sociedade. Deste modo, a motivação e a qualidade de vida são fatores essenciais na implementação e no atendimento das metas relativas às demandas institucionais. A importância das pessoas e a capacidade deste capital nas instituições ficou evidente como principal fator existente apontado pelos respondentes.

As três teorias motivacionais utilizadas, Teoria dos dois fatores, Teoria da equidade e Logoteoria, dotou esta dissertação de capacidade analítica para atingir os objetivos elencados, para analisar os fatores que influenciam na motivação dos servidores técnicos administrativos da UFRPE, identificando aspectos já existentes ou inexistentes que na percepção dos servidores contribuem ou poderiam contribuir positiva e negativamente na motivação. As três principais categorias elencadas foram: *Relações interpessoais*, *Políticas institucionais* e *Condições de trabalho*.

Ainda sobre este aspecto, como principal resultado de análise dos dados, foi possível verificar e quantificar que as principais questões que mais afetam influenciam na motivação dos servidores da instituição pesquisada são: *político/institucionais*, *humanas*, *administrativas* (principalmente infraestrutura) e *realização*.

Sendo assim, diversamente de uma ouvidoria, que visa identificar e resolver problemas fora de um canal formal hierárquico, esta pesquisa pretendeu, compreender a extensão das questões levantadas, tanto do ponto de vista quali-quantitativo, que pode ser visto principalmente pelas propostas de categorização e hierarquização dos fatores observados, como do ponto de vista teórico, mediante discussão da importância dos fatores identificados e embasados pelas fundamentações apresentadas.

A perspectiva de “ciência aberta” possibilitou que houvesse aproveitamento de dados anteriormente coletados, realizando novas análises, com a esperança de que os resultados ou perspectivas aqui utilizadas possam, de imediato, contribuir para a gestão de pessoas na Universidade Federal Rural de Pernambuco e, em outro momento, auxiliar metodologicamente

novas pesquisas relacionadas ao tema.

A partir da categorização dos aspectos mencionados nas respostas como contributivos à motivação, foram estabelecidas áreas de identificação, permitindo visualizar uma extensão dos fatores aqui apontados ao espaço real onde ocorrem. Ainda que este não tenha sido objetivo deste estudo, pela convergência das categorias de maior representatividade neste trabalho àquelas obtidas por Ribeiro (2019), percebem-se como adequadas diversas soluções apresentadas por aquela autora, no sentido de contribuir para aumentar (ou não diminuir) a motivação dos servidores da UFRPE. Também há de se observar que as áreas organizacionais gerenciais, eventualmente apropriadas para contemplar as questões e sugestões apontadas, foram identificadas de maneira genérica, não se fazendo referência a setores administrativos específicos, integrantes da estrutura organizacional institucional, o que demandaria mais responsabilidade e competência funcional do que possui o pesquisador.

Outra contribuição importante foi a hierarquização das respostas a partir da ordem em que seus foram mencionadas, mesmo que não houvesse informação discriminando a importância da ordem de menção na pergunta (em termos estatísticos, dir-se-ia que se tomou a ordem como proxy da importância). Essa abordagem, de fato, corresponde à criação de uma metodologia para futuros estudos, indo além da mera contagem de menções para definir uma hierarquia - a qual se revelou uma útil ferramenta para aprofundamento da análise e fundamentação de conclusões a partir das respostas, mesmo tendo o fator sido pouco mencionado - sendo possível, assim, quantificar relativamente o grau de importância destes fatores.

Não menos importante, destacam-se as questões elucidadas à luz da Logoterapia (seção 2.1.) e da teoria da equidade (seções 2.1. e 2.2.), que permitiram uma análise de aspectos não observáveis pela teoria dos dois fatores apenas. As análises não foram quantitativamente satisfatórias nestas duas teorias, mas consideram-se ricas as contribuições e reflexões por elas trazidas. A falta de dados quantitativos justifica-se porque o instrumento utilizado, na parte de menções espontâneas, não foi projetado para privilegiar especificamente qualquer teoria específica. Especialmente para a logoterapia, a coleta de dados que permitam quantificação é tarefa que nos parece complexa, podendo, eventualmente, ser elaborada em pesquisas futuras - num instrumento com proposições induzidas.

Uma constatação significativa, neste trabalho, foi estabelecer comparações com os resultados de Ribeiro (2019), obtidos com base na seção 4 do questionário, tendo-se observado que, em sua maior parte, as conclusões foram convergentes, tanto para questões espontâneas como para as induzidas, ainda que a relação entre as seções distintas não houvesse sido explicitada para os respondentes

Por fim, os resultados podem auxiliar na elaboração de estratégias pela gestão da UFRPE para incrementar a Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação Laboral, visando a contribuir com o aumento da motivação dos servidores para que a instituição obtenha maior êxito no desempenho de suas funções e na consecução de seus objetivos sociais, científicos e acadêmicos.

## 6. Perspectivas futuras

Como contribuição ao tema, são apontados questionamentos deste pesquisador, que podem servir como ponto de partida para questões de investigações futuras.

Comparando-se o total de respondentes com ensino superior completo (15), especialização (47) e mestrado (37) do *quadro 1* (total 92) à quantidade de servidores de fato em cargo de nível superior (35), conclui-se que muitos que possuem graduação completa (e até mesmo mestrado) exercem funções de nível médio. Em perspectiva futura, pode-se questionar se tal discrepância pode ter efeitos sobre a motivação ao favorecer a busca por oportunidades mais condizentes à formação fora da UFRPE.

Haja vista o ambiente de trabalho e o período de isolamento terem sido vivenciados de maneira diferente por mais de um ano, a reaplicação do questionário no contexto pós-pandemia da Covid-19 apresentaria grande mudança na percepção dos servidores técnicos administrativos?

Por fim, outra questão de grande relevância abordada foi a apresentação dos valores dos dados com e sem pesos, permitindo uma maior comparação e discussão de método, a qual, por não se configurar como objetivo, não pôde ser aprofundada nesta dissertação. Ao serem compartilhadas a categorização e a distribuição das respostas nos *apêndices 2, 3, 4 e 5* e nas tabelas, abre-se a possibilidade para que esta discussão seja explorada em trabalhos futuros.

## 7. Referências

- ABRAHAM MASLOW. In: **Wikipédia, a enciclopédia livre**. Flórida: Wikimedia Foundation, 2019. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Abraham\\_Maslow&oldid=54564557](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Abraham_Maslow&oldid=54564557). Acessado em: 27/05/2021.
- ABREU, Patrícia Almeida Sofia. **Abraham Maslow**. Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2014, p. 4-5. Disponível em: [encurtador.com.br/xDFL3](http://encurtador.com.br/xDFL3). Acessado em: 29/05/2021.
- ALMEIDA, Roberta Silva. **Qualidade de vida no trabalho e sua influência na produtividade**. Trabalho de conclusão de curso (Administração). UFPE, Caruaru, 2012.
- AQUINO, S. K. M. C.; PENNA, Maura. Princípios da Logoterapia de Viktor Frankl: motivações e busca do sentido da vida no contexto da Educação Musical. In: **XXVI Congresso da ANPPOM**, Belo Horizonte. Caderno de Resumos. Belo Horizonte, pp. 93-93, 2016.
- AQUINO, Pablo Lincoln Sherlock de; Cagol, Fernanda. O sentido de vida no trabalho: contribuições da logoterapia para a qualidade de vida do trabalhador. **Logos & Existência** 2 (2), p. 114-124, 2013.
- AQUINO, Thiago Antonio Avellar de; SILVA, Joilson Pereira da; FIGUEIREDO, A. T. B.; DOURADO, E. T. S.; FARIAS, E. C. S. Avaliação de uma proposta de prevenção do vazio existencial com adolescentes. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 30, pp. 146-159, 2011.
- ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; Oliveira, Solange de. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 18, n. 3, p. 443- 453, 2005.
- BRASIL, **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnicos-administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da educação, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acessado em: 10 de jun. de 2019.
- BRASIL, **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre o plano de cargos e carreiras do magistério federal e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/12772.htm). Acessado em: 10 de jun. 2019.
- CAVALCANTI, T. M., Gouveia, V. V., Medeiros, E. D., Mariano, T. E., Moura, H. M., Moizéis, H. B. C. Hierarquia das necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 39, p. 1-13, 2019.
- CHIAVENATO, I. Motivação. In: \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações** (2ª. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, Cap. 7, p. 195-229, 2010.
- COELHO, Tom. Atitude. **Psicologia.pt**. 2010. Disponível em: [www.psicologia.pt/artigos/ver\\_opiniao.php?codigo=AOP0228](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0228). Acessado em 11/10/2020.
- CONCEITO DE. **Satisfação laboral**. 2013. Disponível em: <https://conceito.de/satisfacao-laboral#:~:text=A%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20laboral%20reflete%2Dse,e%20as%20expectativas%20do%20trabalhador>. Acessado em: 10/10/2020.
- CONCEITO DE. **Qualidade de vida**. 2019. Disponível em: <https://conceito.de/qualidade-de-vida>. Acessado em 10/10/2020.
- FERNANDEZ, Eda C.; GUTIERREZ, Luiz H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) uma experiência brasileira. **Revista de administração da USP**, v. 23, nº 4, p. 29-31-32, Out. / Dez. 1998.
- FERREIRA, L. G.; ZIVIANI, F.; OLIVEIRA, J. L. R.; MEDEIROS, M. L. Influência dos Incentivos à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei. **Teoria**

**e Prática em Administração**, v. 5, n. 1, p. 183-203, 2015.

FILIPPIM, E. S.; SANTOS JUNIOR, S.; ZULIAN, L. K.; LAZZAROTTI, F. Motivação e Retenção de Docentes em Instituição de Ensino Superior Comunitária. **Reuna**, v. 23, n. 1, pp. 54-74, 2018.

FRANKL, Viktor E. **Em Busca De Sentido: Um psicólogo no campo de concentração**. 25° Ed. Editora Vozes, 2009.

FRAZÃO, Dilva. **Abraham Maslow: Psicólogo norte-americano**. e-biografia. Disponível em: <https://url.gratis/p18xb>. Acessado em: 28/05/2021.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Gestão de processos** (E-book #6). São Paulo/SP: FNQ, 2014. Disponível em: [https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n\\_6\\_gestao\\_por\\_processos\\_fnq.pdf](https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_6_gestao_por_processos_fnq.pdf). Acessado em: 28/05/2021.

GARRIDO, Giovanna; SALTORATO, Patrícia. Paradigma humanista radical: uma construção teórica alternativa para análise organizacional. **RBEO**, V. 5, N. 1, p. 147-173, 2018.

GUERRA, Livia Lira; LIMA, Lívio Oliveira. Vivências de valores na adolescência: percepções de estudantes acerca do sentido da vida. **Revista logos & existência, Revista associação Brasileira de logoterapia e análise existencial**, v. 5, n. 2, p. 167- 174, 2016.

Greenberg, J. *Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow*. **Journal of Management**, 16, 399-432, 1990.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **The new science of organizations: a reconceptualization of the wealth of nations**. University of Toronto Press: Toronto, Buffalo, London, 1981.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. 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, n. 1, p. 17-39, 2016.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7° ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT. Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2° ed. São Paulo; Atlas, 2004.

MICHAELIS, Dicionário da língua portuguesa. **Atitude**. Melhoramentos. 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/atitude/>. Acessado em: 10/10/2020.

MICHAELIS, Dicionário da língua portuguesa. **Motivação**. Melhoramentos. 2020. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=motiva%C3%A7%C3%A3o>. Acessado em: 10/10/2020.

MORETTI, Silvinha. Qualidade de vida no trabalho X auto-realização humana. Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Santa Catarina. **Revista Científica - Cosmopolita em Ação**, V. 3, n. 2, 2012.

PEREIRA, Ivo Studart. A vontade de sentido na obra de Viktor Frankl. **Psicol USP**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 125-136, mar. 2007.

RIBEIRO, Evelyne Alvares. **Motivação na UFRPE: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais**. Dissertação de Mestrado (Gestão pública), UFPE, Recife, 2019.

ROBBINS, S. P. **Conceitos básicos de motivação**. In: ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional** (8° Ed). Cap. 6, p. 131-153. São Paulo, Atlas, 2009.

SAMPAIO, J. D. R.O. Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração**, v. 44, n. 1, art. 1, p. 5-16, 2009.

SANTOS, Edja Nascimento dos; PAIVA, Ramon Xavier de; SANTOS, Gilvan de Melo; BARBOSA,

Gutemberg Germano; AQUINO, Thiago Antônio Avellar de. Logoterapia: psicoterapia centrada no sentido. In: **Logoterapia na prática. Intervenções clínicas sob a perspectiva da análise existencial de Viktor Frankl**. SANTOS, Gilvan de Melo; BARBOSA, Gutemberg Germano; AQUINO, Thiago Antônio Avellar de. Campina Grande-PB: Eduepb, p. 15-28, 2013.

SEM AUTOR. **Conceitos**. Associação Brasileira de Logoterapia e Análise Existencial (ABLAE). Disponível em: <http://ablae.org.br/conceitos>. Acessado em: 28/05/2021.

SERVA, Maurício. A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n.2, pp. 18-30. Abr/Jun. 1997.

SILVA, A. V.; BARROS, F. C. Motivação no Trabalho dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 2, p. 2473-2495, 2018.

SILVA, F.C.C.; SILVEIRA, L. O ecossistema da Ciência Aberta. *Transinformação*, v.31, e190001, 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/2318-0889201931e190001>

SILVEIRA, Daniel Rocha; MAHFOUD, Miguel. Contribuições de Viktor Emil Frankl ao conceito de resiliência. **Estudos de psicologia (Campinas)**, Campinas, V. 25, n. 4, p. 567-576, Dez. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-166X2008000400011&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2008000400011&lang=pt). Acesso em 01 de Agosto de 2019.

SIMON, Vanêssa Pereira, BOEIRA, Sérgio Luís. Fenonomia, isonomia, economia social e solidária: convergências no processo de empoderamento feminino? **Revista de ciências da administração**, v. 22, n. 56, p. 109- 124, Abril. 2020.

SPECTOR, P. E. Satisfação no trabalho e comprometimento com a organização. In: **Psicologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

*Survey Monkey*. **Calculadora de margem de erro**. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. Acessado em: 28/05/2021.

TRZESNIAK, P. Indicadores quantitativos: reflexões que antecedem seu estabelecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 159-164, maio/ago. 1998.

TRZESNIAK, Piotr; PLATA-CAVIEDES, Tatiana; CÓRDOBA-SALGADO, Oscar A.): Qualidade de conteúdo, o grande desafio para os editores científicos. **Revista Colombiana de Psicologia** 21 (1), 57-75. (2012, p. 64). Disponível em: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/31032/31098>. Acessado em 27/05/2021.

WALTON, R. Criteria for quality life. In: David, L. E.; CHERNS, A. B. **The quality of working life: problems, prospects na state of the art**. New York: the free press, 1975.

### **Apêndice 1: O instrumento de coleta de dados (Ribeiro, 2019)**

Neste apêndice, apresentamos a parte do instrumento de Ribeiro (2019) em que se solicitaram respostas espontâneas. Para acesso ao instrumento completo, incluindo os itens que pediam posicionamento com respeito a aspectos específicos, deve-se buscar o trabalho recém referenciado.

## Motivação na UFRPE: a percepção dos técnicos-administrativos

Prezada Colega, Prezado Colega,

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

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

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

Cordialmente, Evelyne Alvares Ribeiro

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

# Motivação na UFRPE: a percepção dos técnicos-administrativos

\* Required

## Parte 1: Dados gerais do respondente

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

Gênero: \*

- Feminino
- Masculino

Nível de Escolaridade: \*

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

**Tipo de Departamento \***

- Departamento acadêmico
- Departamento administrativo

**Suas principais atividades no setor: \***

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

**Nível de Classificação do Cargo: \***

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

Função:

Your answer

**Tempo de serviço na UFRPE: \***

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

# Motivação na UFRPE: a percepção dos técnicos-administrativos

\* Required

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

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

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

2.1.1. \*

Your answer

2.1.2. \*

Your answer

2.1.3. \*

Your answer

2.1.4.

Your answer

2.1.5.

Your answer

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

2.2.1. \*

Your answer \_\_\_\_\_

2.2.2. \*

Your answer \_\_\_\_\_

2.2.3.

Your answer \_\_\_\_\_

2.2.4.

Your answer \_\_\_\_\_

# Motivação na UFRPE: a percepção dos técnicos-administrativos

\* Required

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

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

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

3.1.1. \*

Your answer

3.1.2.

Your answer

3.1.3.

Your answer

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

3.2.1. \*

Your answer

3.2.2.

Your answer

3.2.3.

Your answer

## Apêndice 2: As respostas à questão 2.1 e a respectiva categorização

Respostas à questão 2.1: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) MOTIVAM VOCÊ e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 3, até 5).*

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<i>Resposta direta</i>	<i>Categoria</i>	<i>Subcategorias</i>	$\Omega$
TRANQUILIDADE DO LOCAL	Condições de trabalho	Outros/Ambientação da UFRPE	1
estrutura	Condições de trabalho	Recursos físicos adequados	1
Ambiente limpo e organizado	Condições de trabalho	Recursos físicos adequados	1
Aquisição de equipamentos	Condições de trabalho	Recursos físicos adequados	1
espaço físico	Condições de trabalho	Recursos físicos adequados	1
Infraestrutura	Condições de trabalho	Recursos físicos adequados	1
Equipamentos de trabalho novos	Condições de trabalho	Recursos físicos adequados	1
Inovação	Condições de trabalho	Outros	2
Condições físicas do ambiente de trabalho: material, computador funcionando etc	Condições de trabalho	Recursos físicos adequados	2
material	Condições de trabalho	Recursos físicos adequados	2
infraestrutura eletrônica adequada	Condições de trabalho	Recursos físicos adequados	2
Equipamentos e instalações novos	Condições de trabalho	Recursos físicos adequados	3
Recursos tecnológicos disponíveis	Condições de trabalho	Recursos físicos adequados	3
Estrutura física adequada	Condições de trabalho	Recursos físicos adequados	3
Boas condições de trabalho (estrutura, equipamentos, etc)	Condições de trabalho	Recursos físicos adequados	3
Uma sala só para mim	Condições de trabalho	Recursos físicos adequados	3
local de trabalho.	Condições de trabalho	Recursos físicos adequados	4
Bom ambiente de trabalho externo (beleza natural da UFRPE, proximidade do local onde se faz atividade física)	Condições de trabalho	Outros/Ambientação da UFRPE	5
Liberdade para execução do trabalho	Liberdade		2
Autonomia	Liberdade		2
Autonomia	Liberdade		3
Liberdade para realizar minhas atividades	Liberdade		3
Liberdade de expressão	Liberdade		3
Liberdade para desempenhar minhas funções	Liberdade		3
Autonomia profissional	Liberdade		3
Nenhum	Nada influencia positivamente		1
Nenhum	Nada influencia positivamente		2
Nenhum	Nada influencia positivamente		2
Nenhum	Nada influencia positivamente		3
Nenhum	Nada influencia positivamente		3
NAO TEM	Nada influencia positivamente		3
Nenhum	Nada influencia positivamente		3

Respostas à questão 2.1: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) MOTIVAM VOCÊ e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 3, até 5).* (1ª continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Ambiente de trabalho	Não atribuível	Ambíguo: físico ou interpessoal	1
Ambiente trabalho favorável à execução das atividades	Não atribuível	Ambíguo: físico ou interpessoal	1
Ambiente de trabalho	Não atribuível	Ambíguo: físico ou interpessoal	1
Ambiente	Não atribuível	Físico ou interpessoal?	1
Falta de responsabilidade de outros técnicos em exercerem suas atividades o que leva a sobrecarga de trabalho para outra pessoa. E a falta de conhecimento por parte dos professores das atribuições de cada um.	Não atribuível	Negativo, não atende enunciado	1
Segurança	Não atribuível	Ambíguo: estabilidade em quê?	2
AMBIENTE DE TRABALHO	Não atribuível	Ambíguo: físico ou interpessoal	2
Melhoras de atitudes da direção	Não atribuível	Negativo, não atende enunciado	2
Ambiente tranquilo	Não atribuível	Ambíguo: físico ou interpessoal	3
Gestor	Não atribuível	Não é claro	3
Flexibilidade	Não atribuível	Não suficientemente claro	3
Determinação	Não atribuível	Não suficientemente claro	3
Flexibilidade	Não atribuível	Não suficientemente claro	3
Flexibilidade	Não atribuível	Não suficientemente claro	3
Manutenção da disciplina	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Outros	1
Cursos aprimoramento	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Capacitação	1
Capacitações contínuas	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Capacitação	1
Possibilidade de capacitação	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Capacitação	1
O plano de cargos e carreira	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Carreira	1
Estabilidade	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Estabilidade	1
Estabilidade	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Estabilidade	1
Estabilidade	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Estabilidade	1
Estabilidade	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Estabilidade	1
Estabilidade	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Estabilidade	1

		Estabilidade	
--	--	--------------	--

Respostas à questão 2.1: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) MOTIVAM VOCÊ e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 3, até 5).* (2<sup>a</sup> continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Estabilidade no emprego	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Estabilidade	1
Jornada de trabalho	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Jornada	1
Instituição como um todo	Políticas institucionais	Gestão estratégica	1
Flexibilidade de horários	Políticas institucionais	Gestão operacional/ Horário	1
Horário	Políticas institucionais	Gestão operacional/ Horário	1
Avaliação contínua	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Carreira	2
Incentivos para qualificação	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Capacitação	2
Incentivo a qualificação	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Capacitação	2
Incentivo à qualificação	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Capacitação	2
Estabilidade	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Estabilidade	2
Estabilidade	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Estabilidade	2
Estabilidade no cargo	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Estabilidade	2
Estabilidade	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Estabilidade	2
carga de trabalho compatível com carga horária	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Jornada	2
Gestor que respeita as pessoas	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Outros	2
Apoio da Pró-reitoria nos cursos	Políticas institucionais	Gestão estratégica	2
Comunicação	Políticas institucionais	Gestão estratégica/ Comunicação	2
Flexibilidade de Horário	Políticas institucionais	Gestão operacional/ Horário	2
O planejamento dos cursos de capacitação	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Capacitação	3
Capacitação	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Capacitação	3
Incentivo à qualificação	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Capacitação	3
Capacitação	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Capacitação	3
Capacitação	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Capacitação	3
Possibilidade de estudo	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Capacitação	3
A carreira	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Carreira	3
Perspectiva de estabilidade	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Carreira	3
Estabilidade	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Estabilidade	3

Respostas à questão 2.1: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) MOTIVAM VOCÊ e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 3, até 5).* (3ª continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Estabilidade	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Estabilidade	3
Estabilidade	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Estabilidade	3
estabilidade	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Estabilidade	3
Poucas horas extras	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Jornada	3
Carga de trabalho satisfatória	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Jornada	3
Jornada	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Jornada	3
Visão sistêmica da Universidade	Políticas institucionais	Gestão estratégica	3
Retroalimentação Institucional	Políticas institucionais	Gestão estratégica/ Comunicação	3
Boa comunicação	Políticas institucionais	Gestão estratégica/ Comunicação	3
Flexibilidade de Horário	Políticas institucionais	Gestão operacional/ Horário	3
flexibilidade carga horária	Políticas institucionais	Gestão operacional/ Horário	3
Horario flexivel	Políticas institucionais	Gestão operacional/ Horário	3
Flexibilidade de horário	Políticas institucionais	Gestão operacional/ Horário	3
Plano de cargos	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Carreira	4
Estabilidade no trabalho	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Estabilidade	5
Jornada de trabalho de 0h /5h semanais	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Jornada	5
Experiencia	Progresso/autocrescimento		1
Desenvolvimento profissional	Progresso/autocrescimento		1
Aprendizado diario	Progresso/autocrescimento		1
AS PERSPECTIVAS DE AVANÇOS SIGNIFICATIVOS NOS RESULTADOS POR MIM PRETENDIDOS	Progresso/autocrescimento		2
Conhecimento	Progresso/autocrescimento		2
Condições para continuar estudando	Progresso/autocrescimento		2
ter conhecimento sobre o trabalho	Progresso/autocrescimento		2
Aprendizado constante	Progresso/autocrescimento		2
Constante conhecimento e aprendizado	Progresso/autocrescimento		2
Novas Experiências	Progresso/autocrescimento		2
Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	Progresso/autocrescimento		3
O trabalho proporciona aprendizados constantes	Progresso/autocrescimento		3
Desenvolvimento na área técnica	Progresso/autocrescimento		3
Abençoado por DEUS	Razões pessoais		1

Respostas à questão 2.1: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) MOTIVAM VOCÊ e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 3, até 5).* (4ª continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Satisfação pessoal - identificação com atividade e incentivo ao estudo, além de autonomia profissional	Razões pessoais		2
Local de trabalho proximo a residencia	Razões pessoais		2
Proximidade casa	Razões pessoais		2
Sou ex-aluno da UFRPE UAST	Razões pessoais		2
Ser compromissado com a instituição	Razões pessoais		2
saber que falta pouco para minha aposentadoria (estou em contagem regressiva)	Razões pessoais		3
Assessorar pessoas	Realização		1
Trabalhar para sociedade	Realização		1
Em relação ao meu cargo adoro me sentir util no laboratorio sem motivada a ajuda aos alunos e professores, para que o nosso laboratório se mantenha se organizado.	Realização		1
O prazer de estar fazendo o que gosta	Realização		1
trabalhar numa universidade	Realização		1
Realização profissional.	Realização		1
ser útil	Realização		1
Poder ajudar aos alunos de alguma forma. Isso me deixa motivada	Realização		1
Realização profissional	Realização		1
boa prestação de serviço	Realização		1
minhas atividades podem acarretar diretamente na melhor gestão financeira da ufrpe	Realização		1
A.importancia da minha funcao	Realização		1
OS DESAFIOS DIÁRIOS DA FUNÇÃO	Realização		1
Trabalho dinamico	Realização		1
Contato direto com o estudante	Realização		1
Contato com os alunos	Realização		1
Contato direto com os alunos	Realização		1
viabilizar direitos	Realização		1
Gosto do que faço.	Realização		1
desafios	Realização		1
satisfação do estudante	Realização		2
Ser uma facilitadora na tramitação	Realização		2

das atividades			
O objetivo do trabalho é prazeroso	Realização		2

Respostas à questão 2.1: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) MOTIVAM VOCÊ e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 3, até 5).* (5ª continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Atendimento às demandas dos estudantes	Realização		2
Contribuição na formação do ensino superior	Realização		2
Espaço para proposição de inovação no setor	Realização		2
resolver problemas	Realização		2
PODER MELHORAR OS PROCESSOS	Realização		2
Realização de atividades nao repetitivas em situações inovadoras.	Realização		2
Trabalho desafiante	Realização		2
Atendimento à comunidade Universitária	Realização		3
auxiliar na formação do estudante	Realização		3
Trabalhar na area educacional	Realização		3
Auxiliar e contribuir no funcionamento da universidade	Realização		3
Acredito que quando o servidor faz o que gosta e se sente valorizado ele se sente motivado a desenvolver a sua função de maneira satisfatória.	Realização		3
Formação dos alunos	Realização		3
Ajudar o próximo	Realização		3
Satisfação em realizar os trabalhos	Realização		3
importância da atividade	Realização		3
Ver no final as coisas funcionando	Realização		3
Visualização de resultados	Realização		3
Reconhecimento	Reconhecimento		1
Valorizacao profissional	Reconhecimento		1
Reconhecimento	Reconhecimento		1
Valorização do meu trabalho	Reconhecimento		1
Reconhecimento profissional	Reconhecimento		1
Valorização do esforço	Reconhecimento		1
reconhecimento	Reconhecimento		2
Reconhecimento	Reconhecimento		2
Reconhecimento do trabalho executado	Reconhecimento		2
Chefe q reconhece meu trabalho	Reconhecimento		2
Feedback dos pacientes	Reconhecimento		3
Reforço positivo da chefia	Reconhecimento		3
Aprovação de novas idéias pela gestão superior	Reconhecimento		3
Reconhecimento	Reconhecimento		3

reconhecimento	Reconhecimento		3
----------------	----------------	--	---

Respostas à questão 2.1: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) MOTIVAM VOCÊ e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 3, até 5).* (6ª continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b><math>\Omega</math></b>
RECONHECIMENTO	Reconhecimento		3
CONFIANÇA DA ADM. SUPERIOR EM MEU TRABALHO E DA EQUIPE.	Reconhecimento		3
reconhecimento	Reconhecimento		3
Confiança da alta Administração no trabalho desenvolvido.	Reconhecimento		3
Ter meu trabalho reconhecido.	Reconhecimento		3
Satisfação do usuário	Reconhecimento		4
Ambiente de trabalho agradável	Relações interpessoais		1
Ambiente de trabalho agradável	Relações interpessoais		1
Ambiente hamonioso	Relações interpessoais		1
amizades	Relações interpessoais		1
Bom ambiente entre pares e chefia	Relações interpessoais		1
Bom relacionamento com a equipe	Relações interpessoais		1
Colaboração entre os colegas	Relações interpessoais		1
Colegas	Relações interpessoais		1
COLEGAS DE TRABALHO	Relações interpessoais		1
Colegas de Trabalho	Relações interpessoais		1
Confiança	Relações interpessoais		1
Cooperação	Relações interpessoais		1
Equipe de trabalho	Relações interpessoais		1
Espírito de cooperação entre os colegas	Relações interpessoais		1
Grupo	Relações interpessoais		1
Os relacionamentos	Relações interpessoais		1
Pessoas	Relações interpessoais		1
Pessoas que trabalham comigo	Relações interpessoais		1
Relação interpessoal	Relações interpessoais		1
relações pessoais	Relações interpessoais		1
Trabalho em equipe	Relações interpessoais		1
Ambiente Agradável	Relações interpessoais		2
Ambiente amistoso entre os colegas	Relações interpessoais		2
Amizades	Relações interpessoais		2
boa relação interpessoal	Relações interpessoais		2
Bom relacionamento com os colegas	Relações interpessoais		2
Clima organizacional agradável	Relações interpessoais		2
colaboração dos pares	Relações interpessoais		2
Colegas de trabalho (equipe)	Relações interpessoais		2
Colegas de trabalho	Relações interpessoais		2
Colegas de Trabalho	Relações interpessoais		2
colegas de trabalho	Relações interpessoais		2

coleguismo	Relações interpessoais		2
------------	------------------------	--	---

Respostas à questão 2.1: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) MOTIVAM VOCÊ e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 3, até 5).* (7<sup>a</sup> continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b><math>\Omega</math></b>
COMPANHEIRISMO DOS COLEGAS	Relações interpessoais		2
Confiança	Relações interpessoais		2
Convívio agradável com colegas	Relações interpessoais		2
Cordialidade	Relações interpessoais		2
Educação	Relações interpessoais		2
Equipe de trabalho	Relações interpessoais		2
Equipe unida e integrada	Relações interpessoais		2
Os colegas de trabalho são muito prestativos	Relações interpessoais		2
Os vínculos afetivos	Relações interpessoais		2
Relação com os colegas	Relações interpessoais		2
Relação interpessoal	Relações interpessoais		2
Relacionamento com os colegas	Relações interpessoais		2
Ambiente agradável (boa relação interpessoal)	Relações interpessoais		3
Ambiente organizacional harmonioso	Relações interpessoais		3
Ambiente saudável	Relações interpessoais		3
as pessoas que trabalham no espaço.	Relações interpessoais		3
Boa convivência com as pessoas do meu setor	Relações interpessoais		3
Bom convívio com coletas de trabalho	Relações interpessoais		3
Bons colegas de trabalho	Relações interpessoais		3
colegas	Relações interpessoais		3
Colegas	Relações interpessoais		3
Colegas de trabalho amigáveis	Relações interpessoais		3
Contato com colegas	Relações interpessoais		3
Empatia	Relações interpessoais		3
Equipe de trabalho	Relações interpessoais		3
respeito	Relações interpessoais		3
Troca de experiência com colegas de profissão	Relações interpessoais		3
Relacionamento interpessoal	Relações interpessoais		5
Bom ambiente de trabalho interno	Relações interpessoais		4
gratificação	Salário		1
Remuneração	Salário		1
Remuneração	Salário		1
Proventos	Salário		1
SALÁRIO	Salário		1
Aumento de salário	Salário		1
Remuneração	Salário		2

Estabilidade financeira	Salário		2
Salário	Salário		2

Respostas à questão 2.1: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) MOTIVAM VOCÊ e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 3, até 5).* (8<sup>a</sup> continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Salários pagos em dia	Salário		2
remuneração	Salário		2
Salário	Salário		2
Remuneracao	Salário		2
Salário justo	Salário		3
Salário	Salário		3
Salário	Salário		3
Estabilidade financeira	Salário		3
Remuneração	Salário		3
Chefia	Supervisão		1
Chefia Justa	Supervisão		1
Chefia acessível	Supervisão		2
Acesso a direção	supervisão		2
Bom relacionamento com chefia	Supervisão		2
Bom relacionamento com os coordenadores	Supervisão		2
Afinidade, compreensão, entedimento e bom relacionamento com o Supervisor de Área	Supervisão		2
Ter uma chefia compreensiva, e participativa ( não só manda, mas faz TB).	Supervisão		2
chefia compreensivel	Supervisão		2
A REITORA, QUE CHEGA AS 6 DA MANHÃ E SAI AS 0 DA NOITE.	Supervisão		3
Flexibilidade da chefia	Supervisão		3
Liderança Democrática	Supervisão		3
FLEXIBILIDADE DA CHEFIA	Supervisão		3
o fato de realizar um trabalho dentro da minha área de formação.	Trabalho em si		1
Conduzir veiculo oficial para transporte de servidores, docentes e decentes	Trabalho em si		1
Natureza da atividade	Trabalho em si		1
Trabalhar em coisas relacionadas à minha área (tendo em vista que muitas vezes faço coisas fora da minha área devido às escassez de servidores)	Trabalho em si		1
Área de atuação	Trabalho em si		1
Prazer nas atividades que desenvolvo	Trabalho em si		1
natureza do trabalho	Trabalho em si		1

Respostas à questão 2.1: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) MOTIVAM VOCÊ e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 3, até 5).* (9ª continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Pertinência das demandas com o meu cargo	Trabalho em si		1
Atribuições	Trabalho em si		1
DESAFIOS DA FUNÇÃO	Trabalho em si		1
Gostar da atividade desempenhada	Trabalho em si		1
Desafios Técnicos	Trabalho em si		1
Agendamento de viagens	Trabalho em si		2
atividades	Trabalho em si		2
As minhas atribuições	Trabalho em si		2
a natureza do trabalho desenvolvido (inclusão e acessibilidade)	Trabalho em si		2
Fui convidada a fazer parte de uma comissão a desenvolver um projeto que tem relação direta com o tema da minha dissertação que vem me motivando muito , mesmo sem ganhar nada financeiramente , só de saber que vai ajudar a rural em relação a implantação de uma central de tratamento de resíduo químico já estou bastante feliz.	Trabalho em si		2
desafios	Trabalho em si		2
Boa interação com o público	Trabalho em si		2
ATUAÇÃO AMPLA NA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA.	Trabalho em si		2
O trabalho	Trabalho em si		2
Atendimento	Trabalho em si		2
O trabalho não cria rotina.	Trabalho em si		2
Função que exerço	Trabalho em si		3
Atividade desempenhada	Trabalho em si		3
Identificação profissional	Trabalho em si		3
minhas atividades majoritariamente podem ser desenvolvidas por meio eletrônico	Trabalho em si		3
tipo de trabalho realizado	Trabalho em si		3
A dinâmica das atividades é motivante.	Trabalho em si		3
Trabalho dinâmico	Trabalho em si		3
oportunidades afins com minha formação	Trabalho em si		3
Assessoramento a alta gestão.	Trabalho em si		4

### Apêndice 3: As respostas à questão 2.2 e a respectiva categorização

Respostas à questão 2.2: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) REDUZEM SUA MOTIVAÇÃO e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 2, até 4).*

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Falta de atualização e capacitação referente ao trabalho	Capacitação	1
Capacitação de pessoal limitada	Capacitação	1
Possibilidade de crescimento profissional limitada	Capacitação	2
Não há treinamento das atividades desenvolvidas	Capacitação	3
Falta de capacitação periódica	Capacitação	3
Falta de comunicação com outros setores	Comunicação	1
Falta de comunicação com outros setores	Comunicação	1
Receber ligação telefônica desnecessária, quando pode ser por e-mail a comunicação.	Comunicação	1
Falta de comunicação	Comunicação	2
Falta de comunicação entre alguns setores	Comunicação	2
problemas de comunicação	Comunicação	2
Baixa comunicação interna	Comunicação	3
A falta de condições de trabalho	Condições de trabalho	1
Espaço físico de trabalho reduzido	Condições de trabalho	1
ESTRUTURA PRECÁRIA	Condições de trabalho	1
Instalacoes físicas	Condições de trabalho	1
Equipamentos ultrapassados	Condições de trabalho	1
Falta de alguns recursos de trabalho	Condições de trabalho	1
Condições de segurança	Condições de trabalho	1
Falta de estrutura física no setor.	Condições de trabalho	1
Local insalubre	Condições de trabalho	1
Infraestrutura física não suficiente	Condições de trabalho	1
dificuldades de estrutura	Condições de trabalho	1
EQUIPAMENTOS OBSOLETOS	Condições de trabalho	1
Infraestrutura	Condições de trabalho	1
Espaço pequeno	Condições de trabalho	1
Falta de recursos	Condições de trabalho	1
Falta de recursos logísticos	Condições de trabalho	1
Desorganizacao no ambiente de trabalho	Condições de trabalho	2
Falta de alguns recursos de segurança no trabalho	Condições de trabalho	2
Infraestrutura	Condições de trabalho	2
Falta de EPI	Condições de trabalho	2
Estrutura	Condições de trabalho	2
Difícil acesso aos materiais de expediente e equipamentos	Condições de trabalho	2
Estrutura precária	Condições de trabalho	2
Falta de estrutura física de espaço no ambiente do trabalho	Condições de trabalho	2
A falta de estrutura mínima para o exercício profissional	Condições de trabalho	2
ambiente de trabalho	Condições de trabalho	2
estrutura física inadequada	Condições de trabalho	2
Infraestrutura inadequada.	Condições de trabalho	2

MANUTENÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO	Condições de trabalho	2
---------------------------------	-----------------------	---

Respostas à questão 2.2: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) REDUZEM SUA MOTIVAÇÃO e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 2, até 4).* (1ª continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Não ter recursos pra trabalhar.	Condições de trabalho	2
barulho	Condições de trabalho	2
Demora em conseguir material de trabalho	Condições de trabalho	2
Quando os processos não andam	Condições de trabalho	2
Falta de autonomia para executar atividades corriqueiras	Condições de trabalho	2
Falta de espaços de convivência	Condições de trabalho	3
Ambiente feio, escuro, desconfortável	Condições de trabalho	3
Ambiente sem ar condicionado	Condições de trabalho	3
Recursos limitados	Condições de trabalho	3
Condições de trabalho	Condições de trabalho	3
Desorganizacao trabalho	Condições de trabalho	3
Ambiente ergonômico de trabalho (iluminacao, cadeiras, computadores)	Condições de trabalho	4
política de apadrinhamento	Discriminação	1
Questões políticas. Exemplo: pessoas exercerem determinadas funções n por merito e sim por amizade	Discriminação	1
falha no cumprimento de obrigações (assiduidade, pontualidade, compromisso, qualificação técnica) por parte de colegas de sala	Discriminação	1
Exigir comprometimento de alguns funcionários, apenas.	Discriminação	1
descumprimento da jornada de trabalho dos colegas	Discriminação	1
Super proteção da chefia para alguns servidores	Discriminação	1
Tratamento diferenciado entre os servidores	Discriminação	1
Não uso de imparcialidade	Discriminação	1
Politicagem na instituição	Discriminação	1
Falta de assiduidade e pontualidade de funcionários	Discriminação	2
DESONESTIDADE COM O CUMPRIMENTO DA CARGA HORÁRIA/JORNADA DE TRABALHO	Discriminação	2
Sobrecarga de trabalho em função de outras pessoas não cumprirem suas obrigações	Discriminação	2
tratamento diferenciado por parte de chefias	Discriminação	2
Apadrinhamento	Discriminação	3
privilégios de alguns servidores	Discriminação	3
Servidores e cedidos que não realizam suas tarefas	Discriminação	3
RIGIDEZ NO CUMPRIMENTO DA CARGA HORARIA	Horário	1
Controle de horário	Horário	1
Rigidez em horário.	Horário	2
Atraso	Horário	2
Cobrança inflexível de horario, uma vez que o servidor cumpre todas as suas tarefas	Horário	3
Rigidez horario	Horário	4
Carga horária	Jornada	1
Carga horária	Jornada	1

Carga horária	Jornada	1
---------------	---------	---

Respostas à questão 2.2: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) REDUZEM SUA MOTIVAÇÃO e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 2, até 4).* (2ª continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Horario	Jornada	2
A carga horária	Jornada	2
Desmotivação 8 horas	Jornada	2
Carga horária	Jornada	2
Jornada de trabalho de 0 horas	Jornada	2
sobrecarga de trabalho	Jornada	2
plano de cargos e carreiras desatualizado e fora da realidade	Jornada	3
Sobrecarga de trabalho a técnicos comprometidos em função de descomprometimento de pares	Jornada	3
Dependência	Não atribuível	1
Público	Não atribuível	1
Reposta acima	Não atribuível	1
dinâmica	Não atribuível	2
Regras	Não atribuível	2
Não faço o que gosto. Mas, dou o melhor de mim	Não atribuível	2
Ler	Não atribuível	4
Nada	Não há	1
NAO TEM	Não há	2
Rotina	Natureza da ocupação	1
Atividade rotineira do laboratório, as vezes causa falta de motivação	Natureza da ocupação	1
Trabalho Repetitivo	Natureza da ocupação	1
Atendimento contínuo aos estudantes	Natureza da ocupação	1
Repetibilidade	Natureza da ocupação	1
atendimento ao público	Natureza da ocupação	1
Tarefas repetitivas	Natureza da ocupação	2
Digitação	Natureza da ocupação	2
itens desertos na licitação	Natureza da ocupação	3
Distância entre trabalho e residência	Não atribuível	2
Estrutura organizacional atrasada	Política institucional	1
RECURSOS FINANCEIROS ESCARSOS.	Política institucional	1
Falta de Pessoal	Política institucional	1
Ausência de uma estrutura moderna de gestao	Política institucional	1
Progressão funcional	Política institucional	1
Estagnação	Política institucional	1
Falta de planejamento	Política institucional	1
Demora na progressão da carreira	Política institucional	1
Demora em finalizar processos	Política institucional	1
Excesso de burocracia para resolver as pendências	Política institucional	1
Política	Política institucional	1
Engessamento dos métodos de trabalho ("sempre foi assim")	Política institucional	1
Falta de planejamento da gestão	Política institucional	1
O não interesse por parte da gestão superior pelo setor Sport alô oi	Política institucional	2

Respostas à questão 2.2: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) REDUZEM SUA MOTIVAÇÃO e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 2, até 4).* (3ª continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Falta de recursos financeiros para atender todas as demandas sob minha responsabilidade	Política institucional	2
Falta de equipe especializada para desenvolver o trabalho.	Política institucional	2
Quantidade reduzida de pessoal na unidade	Política institucional	2
Perder muito tempo com burocracia sem sentido	Política institucional	2
Qualidade de vida no trabalho	Política institucional	2
Ausência de teletrabalho	Política institucional	2
Concentração de informações	Política institucional	2
burocracia	Política institucional	2
FALTA DE AMPLA REFORMA ADMINISTRATIVA.	Política institucional	2
Falta de perspectivas de profissão na carreira	Política institucional	2
burocracia	Política institucional	2
Burocracia	Política institucional	2
Desvio de função	Política institucional	2
Desvio de função	Política institucional	2
Trabalhar fora de um setor adequado a minha função	Política institucional	2
Centralização de atividades	Política institucional	2
Dificuldade para implementar inovações	Política institucional	2
Pouco incentivo aos projetos de melhoria.	Política institucional	2
AUSÊNCIA DE INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA	Política institucional	3
problemas de dimensionamento de pessoal	Política institucional	3
Burocracia	Política institucional	3
procedimentos vagarosos	Política institucional	3
Resistência a mudanças	Política institucional	3
Ausência de política de comunicação interna eficiente	Política institucional	3
Muitas horas presa num mesmo lugar	Política institucional	4
Carga horária cansativa	Política institucional	4
demora no trâmite dos processos	Política institucional	4
mudanças constantes em legislação	Política institucional	4
A falta de reconhecimento	Reconhecimento	1
Não ter reconhecimento. Isso desmotiva bastante.	Reconhecimento	1
Ausência total de reconhecimento	Reconhecimento	1
Falta de reconhecimento pelos dirigentes.	Reconhecimento	1
A falta de reconhecimento	Reconhecimento	1
Falta de reconhecimento da chefia	Reconhecimento	1
falta de apoio da alta gestão	Reconhecimento	1
Ausência de Reconhecimento	Reconhecimento	2
O não reconhecimento por parte da Instituição	Reconhecimento	2
Falta de valorização do servidor pela sociedade	Reconhecimento	2
Falta de reconhecimento	Reconhecimento	2
Falta de reconhecimento pelos superiores	Reconhecimento	2
falta de valorização e reconhecimento, por parte do órgão	Reconhecimento	2

hierarchicalmente superior.		
-----------------------------	--	--

Respostas à questão 2.2: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) REDUZEM SUA MOTIVAÇÃO e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 2, até 4).* (4ª continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Falta de reconhecimento	Reconhecimento	3
Falta de valorização do servidor	Reconhecimento	3
Falta de reconhecimento do trabalho pela Administração Superior	Reconhecimento	3
A falta de incentivo por parte da instituição	Reconhecimento	3
Falta de empatia entre os técnicos	Relações interpessoais	1
Individualismo	Relações interpessoais	1
Rivalidade entre professores e técnicos	Relações interpessoais	1
Não me sinto parte do todo (ambiente individualista cada um que pense em si)	Relações interpessoais	1
clima organizacional	Relações interpessoais	1
Quando precisamos da ajuda de algum outro setor e eles ficam de má vontade	Relações interpessoais	1
POUCOS SERVIDORES SENDO, MUITOS DELES, DESIDIOSOS	Relações interpessoais	2
Lista telefônica pode ser consultada, mas recebo ligação pedindo informação de ramal.	Relações interpessoais	2
Acima	Relações interpessoais	2
Fornecedores Desrespeitosos	Relações interpessoais	2
Ambiente de trabalho hostil	Relações interpessoais	2
Ambiente de fofoca	Relações interpessoais	2
Postura de exploração adotada por alguns docentea em relação aos técnicos	Relações interpessoais	2
Soberba de alguns cargos	Relações interpessoais	2
Desconfiança	Relações interpessoais	2
as desorganização de alguns estudantes ( mestres, doutores e IC) que desenvolve suas pesquisa no laboratório onde trabalho deixando a pia lotada de material sujo sem identificação, tornando o ambiente insalubre	Relações interpessoais	2
Ausência de um ambiente mais colaborativo	Relações interpessoais	3
Acima	Relações interpessoais	3
Atendimento	Relações interpessoais	3
Desrespeito	Relações interpessoais	3
Desprezo das pessoas	Relações interpessoais	4
Falta de respeito e grosseria por parte do público	Relações interpessoais	4
Inimizade e falta de respeito as diferenças entre colegas de trabalho	Relações interpessoais	4
Comodismo	Relações interpessoais	4
Descompromisso	responsabilidade *II	1
Servidores despreparados e ou descomprometidos	responsabilidade *II	1
A falta de comprometimento de parte da equipe	responsabilidade *II	1
Falta de interesse de alguns colegas	responsabilidade *II	1
Falta de compromisso dos colegas	responsabilidade *II	1
Ver colegas sem compromisso	responsabilidade *II	1
Colegas não comprometidos com o funcionamento do setor	responsabilidade *II	1

FALTA DE BUSCA PELA MELHORIA POR PARTE DE ALGUNS	responsabilidade *II	1
Falta de compromisso dos colegas de sala	responsabilidade *II	1

Respostas à questão 2.2: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) REDUZEM SUA MOTIVAÇÃO e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 2, até 4).* (5ª. continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Servidores que nao atuam de forma proativa .	responsabilidade *II	1
Falta de comprometimento de colegas de trabalho	responsabilidade *II	2
falta de interesse dos colegas	responsabilidade *II	2
colegas de trabalho descompromissados	responsabilidade *II	2
Ausência de compromisso	responsabilidade *II	2
Descomprometimento	responsabilidade *II	2
Salário	Salário	1
Salário não compatível com a função executada	Salário	1
Remuneração pífia em relação aos cargos de Auditoria do Poder Executivo Federal. Auditores das IFES ganham/3 dos auditores da CGU. Os trabalhos são idênticos.	Salário	1
Aumento salarial periódico	Salário	1
O salário	Salário	1
Função mal remunerada	Salário	1
Incentivo de produtividade	Salário	2
Remuneração	Salário	2
Baixa remuneração	Salário	3
Ausência do conhecimento da cultura organizacional	supervisão	1
Morosidade em alguns processos	supervisão	1
Gestão	supervisão	1
Gestão	supervisão	1
Falta de especificidade sobre as atividades do cargo	supervisão	1
lentidão para tomada de decisões (assuntos que não dependem de mim) .	supervisão	1
Falta de pulso firme da gestão	supervisão	1
Despreparo da chefia	supervisão	1
Gestão imediata	supervisão	1
Chefe incompetente	supervisão	1
Chefia ruim	supervisão	1
Chefia centralizadora de decisões	supervisão	1
Inexistência de controle por produtividade	Supervisão	2
Ausencia de meritocracia na gestao superior	supervisão	2
Baixa percepção de meritocracia	supervisão	2
Auditores das IFES não são tratados como Auditores do poder executivo federal pelo governo.	supervisão	2
muitos "chefes" querendo dar ordens	supervisão	2
Gestores com mais de 0 anos que não entendem as mudanças	supervisão	2
Realização de atividade que não seria de competência do setor	supervisão	2
Muito tempo ocioso entre um expediente e outro	supervisão	2
Miopia da administração superior	supervisão	2
Trabalho sozinha (dificuldade para ausentar-me e as vezes acúmulo de serviços)	supervisão	2

má distribuição das atribuições	supervisão	2
---------------------------------	------------	---

Respostas à questão 2.2: *Fatores (aspectos, características ou condições) que: (i) REDUZEM SUA MOTIVAÇÃO e, (ii) ou EXISTEM em seu ambiente de trabalho, ou ESTÃO ATUALMENTE ASSOCIADOS ao seu cargo/função (mínimo 2, até 4).* (6.<sup>a</sup> continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Falta de reunião de processos produtivas	supervisão	2
cobranças desnecessárias	supervisão	2
Excesso de trabalho para uma única pessoa	supervisão	2
Chefia inacessível	supervisão	2
Chefe desorganizado	supervisão	2
Relacionamento hierarquia dentro do setor, muitas vezes ditatorial	supervisão	3
Falta de apoio gerencial para mudanças	supervisão	3
FALTA DE CONTROLE MAIS RÍGIDO COM OS HORÁRIOS DOS SERVIDORES	supervisão	3
imposição de metas não alcançáveis	supervisão	3
pedidos de funções as quais não me cabem	supervisão	3
Excesso de cobrança	supervisão	3
Comportamento hostil da chefia com relação aos subordinados	supervisão	3
Quando a chefia pede para realizar atividades fora da minha alçada	supervisão	3
Chefia despreparada	supervisão	3
Cobrança para executar atividades que não competem ao cargo	supervisão	4
Pressão dos stakeholders	supervisão	4
muita demanda em certos períodos sem nenhuma ajuda extra	supervisão	4
Conivência e omissão	supervisão	4

#### Apêndice 4: As respostas à questão 3.1 e a respectiva categorização

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

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Mais treinamento para os servidores	Capacitação	1
Cursos de capacitação	Capacitação	1
Capacitações direcionadas para minha área de atuação	Capacitação	1
Capacitacao profissional	Capacitação	1
incentivos à capacitação no departamento	Capacitação	1
Adotar uma política de capacitação para cargos de gestores/fiscais e afins	Capacitação	2
Capacitação dos servidores	Capacitação	2
Treinamento em INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA	Capacitação	3
CURSOS DE CAPACITAÇÃO	Capacitação	3
Um canal direto de sugestão com a reitoria	Comunicação	2
canais de comunicação utilizados de maneira eficiente	Comunicação	2
Mais veículos	condições de trabalho	1
Melhor organização do ambiente do trabalho	condições de trabalho	1
MELHOR ESTRUTURA FÍSICA E DE EQUIPAMENTOS	condições de trabalho	1
Ferramentas funcionais	condições de trabalho	1
Epi	condições de trabalho	1
Melhores instalações físicas	condições de trabalho	1
Condições de trabalho adequada	condições de trabalho	1
Estrutura adequada	condições de trabalho	1
Melhoria de infraestrutura	condições de trabalho	1
Espaço físico adequado: sala com ar-condicionado e internet	condições de trabalho	1
Melhora na estrutura física, de mobiliário e de salubridade na sala	condições de trabalho	1
Sala de descanso	condições de trabalho	1
melhor estrutura	condições de trabalho	1
Equipamentos mais novos e rápidos	condições de trabalho	1
Limpeza	condições de trabalho	1
Maior rapidez na aquisição de material e execução de serviços externos	condições de trabalho	1
Se tivesse pelo menos um servidor administrativo no meu setor ajudaria muito pois atividades administrativas acabam caindo sobre mim	condições de trabalho	1
maior número de servidores	condições de trabalho	1
Ambiente tranquilo	condições de trabalho	1
Se houvesse um ambiente mais confortavel para trabalhar	condições de trabalho	2
Ambientação adequada para o trabalho	condições de trabalho	2
Novas viaturas	condições de trabalho	2
Computadores de qualidade para todos os servidores	condições de trabalho	2
Ao menos um pequeno estacionamento RESERVADO aos servidores	condições de trabalho	2
Manutenção do espaço	condições de trabalho	2
Mais servidores para redistribuição das tarefas		
Infraestrutura mais adequada.	condições de trabalho	2
Café	condições de trabalho	2
mais servidores especializados na equipe	condições de trabalho	2

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

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
MAIS SERVIDORES NO SETOR, EVITANDO SOBRECARGA DE TRABALHO	condições de trabalho	2
Autonomia	condições de trabalho	2
maior poder de decisão	condições de trabalho	2
Uma copa/área de lazer/área de convivência confortável para o descanso nos intervalos	condições de trabalho	3
Comunicação interna livre de ruído (chat e sistemas)	condições de trabalho	3
Espacos de conveniência.	condições de trabalho	3
Dedetização	condições de trabalho	3
Pelo menos dois técnicos no setor para exercer as atividades	condições de trabalho	3
Ter outra pessoa para ajudar nas atividades	condições de trabalho	3
ponto eletrônico	Horário	1
Flexibilidade no horário	Horário	1
CONTROLE DE FREQUÊNCIA/PONTO MENOS FROUXO	Horário	1
Flexibilização de horário/banco de horas	Horário	3
30h /5h semanal de trabalho	Jornada	1
TRABALHAR 08 SEMANAS	Jornada	1
Se a carga horaria fosse 6 horas	Jornada	1
Redução de carga horária	Jornada	1
6h de trabalho	Jornada	1
Flexibilização de carga horária	Jornada	1
Carga horária reduzida	Jornada	1
Redução de carga horária de trabalho para 6 horas	Jornada	1
Jornada flexível	Jornada	1
Redução horas	Jornada	1
Trabalhar 6h	Jornada	2
PERFIL PROFISSIONAL	Não atribuível/Outros	1
Redimensionamento	Não atribuível/Outros	2
Sou ex aluno UFRPE UAST	Não atribuível/Outros	3
Diminuição da Carga horária de 40 h para 0h	políticas	1
Exercícios laborais	políticas	1
Ginástica laboral	políticas	1
Ginastica laboral	políticas	1
Carga horária reduzida (6hs)... turnos no setor.	políticas	1
Teletrabalho	políticas	1
Aquisição de recursos e instrumentos de trabalho com mais facilidade e celeridade	políticas	1
Facilidade na compra de recursos/compra de serviços	políticas	1
Maior incentivo a saúde suplementar	políticas	1
Enquadramento das Auditorias Internas da ADM Indireta no Sistema Federal de Controle Interno.	políticas	1
mais agilidade nas ações	políticas	1

Respostas à questão 3.1: *Cite, por favor, a seguir, ao menos 1 (máximo 3) fatores que influenciariam POSITIVAMENTE a sua motivação, CASO EXISTISSEM em seu ambiente de trabalho ou ESTIVESSEM ASSOCIADOS ao seu cargo/função.* (2ª. continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
SISTEMA INFORMATIZADO DE GESTÃO DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIO, FINANCEIRO E PATRIMONIAL.	políticas	1
Estrutura organizacional alinhada com as metas da Universidade	políticas	1
Mecanismos de incentivo ao comprometimento de colegas de trabalho	políticas	1
Controle por produtividade individual	políticas	1
Clareza e especificidade sobre as atividades de cada cargo e função desempenhada	políticas	1
Rodizio de setor - Talvez se existisse um rodizio de setores seria mais interessante trabalhar na ufrpe. Pq rotina pra mim é insuportavel!	políticas	1
Harmonia entre setores administrativos	Políticas	1
Trabalhar na minha área	Políticas	1
Condições organizacionais	políticas	2
Rotatividade nos departamentos.	políticas	2
Corte de incentivo a saúde suplementar	políticas	2
Ampliação do quadro de servidores	políticas	2
Desvinculação dos Auditores do Plano de Cargos da Educação	políticas	2
ALTERAÇÃO DA CULTURA PARA TER MELHOR CUMPRIMENTO DO HORÁRIO	políticas	2
processos digitais	políticas	2
Realizar o mapeamento dos processos	políticas	2
rotatividade de funções	políticas	2
Adequação das atividades ao meu cargo	políticas	2
Mecanismos para o alcance de metas	políticas	3
desburocratização	políticas	3
Realização de Auditorias compartilhadas entre os órgãos do Poder Executivo Federal	políticas	3
Um programa de incentivo a qualificação mais equilibrado e justo	políticas	3
aquisição de materiais de consumo imediata, conforme necessidade e sem licitação	políticas	3
Comunicação	Políticas	3
Feedback dos resultados de forma objetiva	Políticas	3
Retirada de atividade que entendo não ser atribuição do setor	Políticas	3
Não fazer funções as quais não me cabem	Políticas	3
reconhecimento	Reconhecimento	1
Reconhecimento	Reconhecimento	1
Oportunidade	Reconhecimento	1
Reconhecimento por merito	Reconhecimento	1
Apoio da administração	Reconhecimento	1
valorização da chefia	Reconhecimento	1
apoio da alta gestão da instituição	Reconhecimento	1
Valorização do trabalho	Reconhecimento	1
Reconhecimento do trabalho	Reconhecimento	1

Ter seu trabalho reconhecido	Reconhecimento	1
------------------------------	----------------	---

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

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Reconhecimento	Reconhecimento	1
Reconhecimento.	Reconhecimento	1
Desafios e reconhecimento para mestas	Reconhecimento	1
Reconhecimento por parte da instituição	Reconhecimento	2
Reconhecimento	Reconhecimento	2
maior reconhecimento do órgão hierarquicamente superior, quantos as minhas atividades desempenhadas	Reconhecimento	2
Se houvesse maior reconhecimento da chefia	Reconhecimento	3
Confiança	Relações interpessoais	1
Interação entre os pares de outros setores, aqueles que têm alguma atividade ligada a minha.	Relações interpessoais	1
Equipe de trabalho	Relações interpessoais	1
Troca de experiência	Relações interpessoais	1
Ambiente verdadeiro	Relações interpessoais	1
Equipe de trabalho	Relações interpessoais	1
companheirismo	Relações interpessoais	1
relações interpessoais	Relações interpessoais	1
União	Relações interpessoais	1
Trabalho em equipe	Relações interpessoais	2
Respeito	Relações interpessoais	2
Ambiente acolhedor	Relações interpessoais	2
Ambiente harmonico	Relações interpessoais	2
Menos arrogância de alguns professores com quem preciso lidar	Relações interpessoais	2
Respeito as diferenças entre os colegas	Relações interpessoais	2
Sensatez	Relações interpessoais	2
Maior comprometimento dos colegas de trabalho	Responsabilidade	1
Atuação mais proativa dos colegas de trabalho.	Responsabilidade	1
o meu compromisso com a universidade, sem precisar se cobrada pelos meus superiores diretos.	Responsabilidade	1
Mais comprometimento dos pares	Responsabilidade	2
Comprometimento com a Instituição.	Responsabilidade	2
Responsabilidade	Responsabilidade	3
O comprometimento de todos	Responsabilidade	3
Salario	Salário	1
Benefícios Pessoais e/ou Financeiros	Salário	1
Remuneracao mais isonomica para o cargo, comparando com outros poderes.	Salário	1
Aumento salarial	Salário	1
Melhor remuneração pelo cargo em exercício	Salário	1
Aumento salarial	Salário	1
salário compatível ao grau da atribuição exercida	Salário	1

Receber uma FG maior (pela responsabilidade deveria ganhar mais)	Salário	1
--	---------	---

Respostas à questão 3.1: Cite, por favor, a seguir, ao menos 1 (máximo 3) fatores que influenciariam POSITIVAMENTE a sua motivação, CASO EXISTISSEM em seu ambiente de trabalho ou ESTIVESSEM ASSOCIADOS ao seu cargo/função.  
(4ª. continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Distribuir as gratificações de acordo com o nível responsabilidade	Salário	1
gratificação	Salário	2
Incentivo financeiro	Salário	3
Melhoria na remuneração e benefícios	Salário	3
Imparcialidade	Supervisão	1
Mudança de chefia	Supervisão	1
Supervisão de área	Supervisão	1
Chefia tecnica medica e nao indicacao politica	Supervisão	1
Uma gestão mais participativa e pró-ativa	Supervisão	2
Chefia Justa	Supervisão	2
Flexibilidade	Supervisão	2
Diálogo entre coordenadores e técnicos	Supervisão	2
equidade no tratamento dos servidores por parte das chefias e superintendente	Supervisão	2
Feedback das ações implementadas	Supervisão	2
Ter uma boa chefia	Supervisão	2
Colocação melhores Gestores, de Metas e Objetivos	Supervisão	3
Desafio	Trabalho em si	1
criatividade	Trabalho em si	1
Contato com discentes	Trabalho em si	1
Formação discente	Trabalho em si	2

### Apêndice 5: As respostas à questão 3.2 e a respectiva categorização

Respostas à questão 3.2: *Cite, por favor, a seguir, ao menos 1 (máximo 3) fatores que influenciariam NEGATIVAMENTE a sua motivação, CASO EXISTISSEM em seu ambiente de trabalho ou ESTIVESSEM ASSOCIADOS ao seu cargo/função.*

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<i>Resposta direta</i>	<i>Categoria</i>	<i>Subcategoria</i>	$\Omega$
Corte de benefícios adquiridos	Aspectos salariais		1
Falta da gratificação devida pelo cargo de secretaria	Aspectos salariais		1
Congelamento salarial	Aspectos salariais		1
Gratificação excessivamente baixa	Aspectos salariais		1
Funções desempenhadas sem gratificação compatível	Aspectos salariais		1
Instabilidade financeira	Aspectos salariais		2
Caso existisse baixo salário	Aspectos salariais		2
Defasagem salarial ao longo do tempo	Aspectos salariais		2
Ambiente de trabalho inadequado	Condições de trabalho	Ambiente físico inadequado	1
No meu ambiente de trabalho a falta de uma local ou uma mesa com um computador que seja meu para que eu possa deixar as minhas coisas, as vezes me desmotiva em muito, e sempre falo que já estou pronta para ir embora da rural, pois não tenho nada meu aqui e não preciso nem voltar a rural para pegar.	Condições de trabalho	Ambiente físico inadequado	1
Sujeira no ambiente	Condições de trabalho	Ambiente físico inadequado	1
Muita gente na mesma sala que eu	Condições de trabalho	Ambiente físico inadequado	1
Ambiente de trabalho inóspito	Condições de trabalho	Ambiente físico inadequado	2
Sala sem ar condicionado	Condições de trabalho	Ambiente físico inadequado	2
A falta de veículos	Condições de trabalho	Deficiência de recursos físicos	1
Falta de material de trabalho	Condições de trabalho	Deficiência de recursos físicos	1
falta de estrutura física e mobiliária	Condições de trabalho	Deficiência de recursos físicos	1
a falta de estrutura	Condições de trabalho	Deficiência de recursos físicos	1
Não ter recursos para trabalhar	Condições de trabalho	Deficiência de recursos físicos	1
infraestrutura	Condições de trabalho	Deficiência de recursos físicos	1
Menor infraestrutura	Condições de trabalho	Deficiência de recursos físicos	2
Falta de condições de trabalho	Condições de trabalho	Deficiência de recursos físicos	2
condições precária de trabalho	Condições de trabalho	Deficiência de recursos físicos	2
Falta de recurso para compra de equipamentos e materiais	Condições de trabalho	Deficiência de recursos físicos	2

Falta de materiais	Condições de trabalho	Deficiência de recursos físicos	3
--------------------	-----------------------	---------------------------------	---

Respostas à questão 3.2: *Cite, por favor, a seguir, ao menos 1 (máximo 3) fatores que influenciariam NEGATIVAMENTE a sua motivação, CASO EXISTISSEM em seu ambiente de trabalho ou ESTIVESSEM ASSOCIADOS ao seu cargo/função.* (1ª. continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
falta de boa infraestrutura eletrônica para desempenhar minhas atividades	Condições de trabalho	Deficiência de recursos informática	1
FALTA DE UM SOFTWARE DE GESTÃO - ERP	Condições de trabalho	Deficiência de recursos informática	1
falta de tecnologia	Condições de trabalho	Deficiência de recursos informática	2
Ausência de sistemas informatizados de Auditoria	Condições de trabalho	Deficiência de recursos informática	3
Defasagem tecnológica nos recursos utilizados para prestação dos serviços	Condições de trabalho	Deficiência de recursos informática	3
ausência de sistemas para marcação de consultas, controle de estoque, prontuário médico e odontológico	Condições de trabalho	Deficiência de recursos informática	3
Demora no atendimento das Ordens de Serviço	Condições de trabalho	Deficiência operacional	1
ausência de manutenção predial corretiva e preventiva	Condições de trabalho	Deficiência operacional	1
FALTA DE MANUTENÇÃO(LOCAL DE TRABALHO E EQUIPAMENTOS)	Condições de trabalho	Deficiência operacional	1
ausência de substituição e/ou consertos de computadores e splits de forma rápida	Condições de trabalho	Deficiência operacional	2
Dificuldade na execução de atividades quando algum equipamento quebra (Geralmente não há consertos rápidos)	Condições de trabalho	Deficiência operacional	3
Nada	<i>Nada influenciaria negativamente</i>		1
Nada	<i>Nada influenciaria negativamente</i>		1
ambiente ruim	<i>Não atribuível</i>	<i>Ambiente físico ou interpessoal?</i>	1
Antiga direção do departamento	<i>Não atribuível</i>	<i>Ideia expressa não está clara</i>	1
Descriminalização	<i>Não atribuível</i>	<i>Ideia expressa não está clara</i>	1
Motivada	<i>Não atribuível</i>	<i>Ideia expressa não está clara</i>	2
Chefia fazer acepção de pessoas	<i>Não atribuível</i>	<i>Ideia expressa não está clara</i>	3
Determinada	<i>Não atribuível</i>	<i>Ideia expressa não está clara</i>	3

Trabalho repetitivo	Natureza da ocupação		1
---------------------	----------------------	--	---

Respostas à questão 3.2: *Cite, por favor, a seguir, ao menos 1 (máximo 3) fatores que influenciariam NEGATIVAMENTE a sua motivação, CASO EXISTISSEM em seu ambiente de trabalho ou ESTIVESSEM ASSOCIADOS ao seu cargo/função.* (2ª. continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
A rotina. Não suporto a mesmice! Gosto de aprender novos serviços. Sinto-me inútil e perco a vontade de trabalhar quando ou já sei muito sobre determinado assunto ou quando não tenho nem vontade de saber nada sobre tal setor.	Natureza da ocupação		1
Ser responsável por abrir e fechar sala de aula	Natureza da ocupação		2
Existe o risco das decisões da função, mas não existe incentivo para a função	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	1
Politicagem na instituição	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	1
Diminuição do número de servidores	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	1
Se houver o fim da estabilidade	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	1
Mais funcionários para dar conta das demandas	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	1
não conseguir aposentadoria integral	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	1
Subutilização	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	1
Demanda por participar de comissões administrativas	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	1
assédio moral	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	1
Perca da estabilidade no emprego	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	1
Falta de uma política motivacional para os servidores.	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	1
politicagem	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	1
Insubordinação	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	1
Não há clima organizacional positivo se a empresa não investe na melhoria da QVT.	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	2
Injustiça	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	2
Congelamento de salários	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	
Cobrança em assumir responsabilidades que estão além do meu cargo	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	2
Leniência da administração superior em resolver a questão dos cargos de secretaria de pós-graduação.	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	2

Não há ninguém para me substituir	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	2
Aumento de carga horária	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	3
Servidores e cedidos que atrapalham	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	3

Respostas à questão 3.2: *Cite, por favor, a seguir, ao menos 1 (máximo 3) fatores que influenciariam NEGATIVAMENTE a sua motivação, CASO EXISTISSEM em seu ambiente de trabalho ou ESTIVESSEM ASSOCIADOS ao seu cargo/função.* (3ª. continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Instabilidade profissional	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	3
Ser responsável por mais de uma pós-graduação	Políticas institucionais	Gestão de pessoal	3
Treinamento	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/Capacitação	1
Falta de cursos periodicos	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/Capacitação	1
Limitação/proibição a capacitação	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Capacitação	1
Desestímulo à qualificação	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/Capacitação	2
Capacitações	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Capacitação	2
Falta de incentivo à qualificação	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Capacitação	3
Carga horaria reduzida para alguns servidores do mesmo setor e para outros nao.	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Discriminação	1
Tratamento diferenciado	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Discriminação	1
tratamento seletivo	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Discriminação	1
A política do "dois pesos e duas medidas"	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Discriminação	1
Uns trabalham muito e outros menos.	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Discriminação	1
Tratamento diferenciado entre servidores	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Discriminação	1
Privilégios de alguns servidores	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Discriminação	1
Cobrança por parte da chefia de forma desigual	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Discriminação	1
Chefia injusta	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Discriminação	1
Falta de imparcialidade	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Discriminação	1
Falta de punição para quem faz errado	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/Discriminação	2
Discrepância na distribuição de tarefas, alguns trabalham muito mais que outros e sempre são mais cobrados e criticados.	Políticas institucionais	Gestão de pessoal/ Discriminação	2
A falta de estrutura organizacional	Políticas institucionais	Gestão estratégica	1
Conhecimento da cultura	Políticas institucionais	Gestão estratégica	1

organizacional			
Transformação da Auditoria Interna como unidade de linha.	Políticas institucionais	Gestão estratégica	1
Falta de gestão estratégica	Políticas institucionais	Gestão estratégica	1
Uma gestão sem planejamento	Políticas institucionais	Gestão estratégica	2
Ausência do Plano Anual de Auditoria	Políticas institucionais	Gestão estratégica	2

Respostas à questão 3.2: *Cite, por favor, a seguir, ao menos 1 (máximo 3) fatores que influenciariam NEGATIVAMENTE a sua motivação, CASO EXISTISSEM em seu ambiente de trabalho ou ESTIVESSEM ASSOCIADOS ao seu cargo/função.* (4ª. continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
falta de acesso à alta gestão	Políticas institucionais	Gestão estratégica	3
Comunicação ineficiente	Políticas institucionais	Gestão estratégica/Comunicação	1
Comunicação falha	Políticas institucionais	Gestão estratégica/ Comunicação	1
Informações não compartilhadas	Políticas institucionais	Gestão estratégica/ Comunicação	2
Fundo de reserva para atendimento das demandas emergenciais	Políticas institucionais	Gestão operacional	2
Ausência de sincronia entre os processos	Políticas institucionais	Gestão operacional	2
Ponto eletrônico	Políticas institucionais	Gestão operacional/ Horário	1
Atraso	Políticas institucionais	Gestão operacional/ Horário	1
ponto eletrônico	Políticas institucionais	Gestão operacional/ Horário	1
Inflexibilidade de horário	Políticas institucionais	Gestão operacional/ Horário	1
PONTO ELETRONICO	Políticas institucionais	Gestão operacional/ Horário	1
Ponto eletrônico	Políticas institucionais	Gestão operacional/ Horário	1
Jornada de trabalho inflexível	Políticas institucionais	Gestão operacional/Horário	1
Implantação do ponto digital sem a flexibilização do horário	Políticas institucionais	Gestão operacional/ Horário	1
Menos flexibilidade nos horários de trabalho	Políticas institucionais	Gestão operacional/ Horário	2
Escolha de chefia externa à universidade	Políticas institucionais	Política externa	2
O não reconhecimento do meu conhecimento na minha área de atuação	Reconhecimento		1
Valorização	Reconhecimento		1
não importância das atividades	Reconhecimento		1
desvalorização do trabalho realizado	Reconhecimento		2
Falta de reconhecimento	Reconhecimento		3
Reconhecimento dos superiores	Reconhecimento		3
Falta de coleguismo, falta de parceria.	Relações interpessoais		1
Falta de coleguismo	Relações interpessoais		1
Desarmonia entre os membros da equipe de trabalho	Relações interpessoais		1
Desrespeito	Relações interpessoais		1
Intrigas na equipe	Relações interpessoais		1

Mal relacionamento no ambiente de trabalho	Relações interpessoais		1
--	------------------------	--	---

Respostas à questão 3.2: *Cite, por favor, a seguir, ao menos 1 (máximo 3) fatores que influenciariam NEGATIVAMENTE a sua motivação, CASO EXISTISSEM em seu ambiente de trabalho ou ESTIVESSEM ASSOCIADOS ao seu cargo/função.* (5ª. continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Discórdia no ambiente de trabalho	Relações interpessoais		1
Falsidade	Relações interpessoais		1
fofoca	Relações interpessoais		1
Falta de respeito pelos colegas	Relações interpessoais		1
Desentendimento na equipe	Relações interpessoais		1
Relação colegas	Relações interpessoais		1
Não colaboração dos colegas de trabalho.	Relações interpessoais		1
fofoca	Relações interpessoais		1
Caso existisse Desonestidade	Relações interpessoais		1
Mau relacionamento com chefia	Relações interpessoais		1
Individualismo	Relações interpessoais		2
sem interação	Relações interpessoais		2
Desprezo	Relações interpessoais		2
Egoísmo	Relações interpessoais		3
Mais servidores descomprometidos e apadrinhados	Responsabilidade profissional	Comprometimento	1
GENTE PREGUIÇOSA NO SETOR	Responsabilidade profissional	Comprometimento	1
Falta de comprometimento com o que faz	Responsabilidade profissional	Comprometimento	1
Descomprometimento dos colegas	Responsabilidade profissional	Comprometimento	1
Falta de compromisso de colegas	Responsabilidade profissional	Comprometimento	1
Pouco comprometimento dos pares com a Instituição.	Responsabilidade profissional	Comprometimento	2
Falta de comprometimento dos colegas de trabalho	Responsabilidade profissional	Comprometimento	3
Quem esta nas chefias tem interesse so na propria carreira	Supervisão		1
Pressão excessiva da chefia reduz a minha produtividade	Supervisão		1
Trabalho sob pressao	Supervisão		1
Uma gestão autoritária	Supervisão		1

Chefia autoritária	Supervisão		1
--------------------	------------	--	---

Respostas à questão 3.2: *Cite, por favor, a seguir, ao menos 1 (máximo 3) fatores que influenciariam NEGATIVAMENTE a sua motivação, CASO EXISTISSEM em seu ambiente de trabalho ou ESTIVESSEM ASSOCIADOS ao seu cargo/função.* (6.<sup>a</sup> continuação)

Na última coluna, é dada a ordem  $\Omega$  em que o aspecto foi mencionado pela pessoa respondente.

<b>Resposta direta</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b><math>\Omega</math></b>
Chefia ausente	Supervisão		1
Chefia autocrática	Supervisão		1
Pressão excessiva da chefia	Supervisão		1
Chefia inacessível	Supervisão		2
Falta de empenho da chefia em melhorar a organização do ambiente	Supervisão		3