

**ALESSANDRA SANTOS DINIZ**

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: uma análise dos servidores  
assistentes administrativos de uma Instituição de Ensino Superior**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientadora: Débora Carneiro Zuin

Coorientadores: Odemir Vieira Baêta  
Simone Martins

**VIÇOSA – MINAS GERAIS  
2021**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Universidade Federal  
de Viçosa - Campus Rio Paranaíba

T

D585s  
2021 Diniz, Alessandra Santos, 1985-  
Satisfação e motivação no trabalho: uma análise dos  
servidores assistentes administrativos de uma Instituição de  
Ensino Superior / Alessandra Santos Diniz. – Viçosa, MG, 2021.  
134 f.: il. (algumas color.).

Inclui apêndices.

Orientador: Débora Carneiro Zuin.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,  
Instituto de Ciências Humanas e Sociais (IHP), 2021.

Referências bibliográficas: f.105-112.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvcrp.2021.011>

Modo de acesso: <https://www.locus.ufv.br/>.

1. Motivação. 2. Gestão Pública. 3. Administração Pública.  
I. Zuin, Débora Carneiro. II. Universidade Federal de Viçosa.  
Instituto de Ciências Humanas e Sociais (IHP). Mestrado  
Profissional em Administração Pública em Rede Nacional.  
III. Título.

658.314

Bibliotecário(a) responsável: Crislene Silva de Sousa CRB6-2539

**ALESSANDRA SANTOS DINIZ**

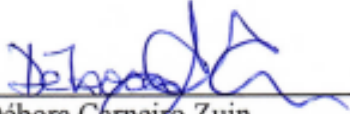
**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: uma análise dos servidores  
assistentes administrativos de uma Instituição de Ensino Superior**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 27 de setembro de 2021.

Assentimento:

  
\_\_\_\_\_  
Alessandra Santos Diniz  
Autora

  
\_\_\_\_\_  
Débora Carneiro Zuin  
Orientadora

*Aos meus pais, Maria de Fátima e José Reinaldo.  
Aos meus queridos avós Zelinda, Waldemar, Ivone e João Batista (In Memoriam)  
Dedico!*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a nossa Senhora de Fátima, pela vida, saúde e pela oportunidade de estar concluindo mais essa etapa.

Aos meus pais, Fátima e Reinaldo, por todo o apoio, incentivo e força que foram essenciais para que eu pudesse concluir este trabalho. A vocês o meu muito, muito obrigada.

A minha orientadora professora Dra. Débora Carneiro Zuin, pela amizade, confiança apoio e todas as oportunidades proporcionadas. Muito obrigada por ter acreditado na minha capacidade de pesquisa e pelas sugestões dadas, que desde a elaboração do meu projeto foram essenciais para este trabalho.

Aos professores Dr. Odemir Vieira Baêta, Dr. Eduardo Artiaga Paula e Dra. Simone Martins os quais eu tive o privilégio de conhecer e com os quais tanto aprendi.

Aos membros da banca examinadora, Prof<sup>ª</sup> Dra. Nathalia Carvalho Moreira e Prof. Dr. Lélis Maia de Brito, que tão gentilmente aceitaram participar e colaborar com esta dissertação desde a qualificação. Seus apontamentos foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

Ao meu namorado Juliano Gabrielli, agradeço todo o apoio e incentivo que foram essenciais durante este período. Obrigada por me impulsionar a buscar sempre o meu melhor e por acreditar em mim.

Aos meus colegas de turma Ester, Ebio, Dayse, Roseany e Gustavo: vocês fizeram essa caminhada ser mais leve e agradável.

A minha amiga Carla Beatriz, deixo um agradecimento especial. Muito obrigada por todas as conversas e auxílios que você me deu durante este trabalho. Você foi um verdadeiro anjo da guarda que Deus colocou no meu caminho.

Ao Departamento de Medicina e Enfermagem por todo o apoio concedido para a realização desse trabalho e por ter me acolhido tão bem. Durante os meus cinco anos de instituição, esse Departamento virou minha segunda casa e tive o privilégio de conhecer pessoas maravilhosas e que fizeram desse ambiente de trabalho o #DEMFELIZ.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

A todos os servidores que doaram o seu tempo para que esse trabalho fosse possível de ser realizado o meu muito obrigado. Vocês foram essenciais para que esse trabalho saísse do mundo das ideias e se tornasse algo real. Espero em algum momento poder ajudar cada um de vocês da mesma forma que vocês me ajudaram.

Às demais pessoas que contribuíram direta ou indiretamente na elaboração deste trabalho ou participaram, e que, por ventura, eu tenha me esquecido de agradecer. **MUITO OBRIGADA!**

*"Para não arrefeceres, imaginai que podeis vir a saber tudo; para não presumirdes, refleti que, por muito que souberdes, mui pouco tereis chegado a saber".*  
(Ruy Barbosa)

## RESUMO

DINIZ, Alessandra Santos, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, setembro de 2021. **Satisfação e motivação no trabalho: uma análise dos servidores assistentes administrativos de uma Instituição de Ensino Superior.** Orientadora: Débora Carneiro Zuin. Coorientadores: Odemir Vieira Baêta e Simone Martins.

Para que a administração pública possa avançar e alcançar suas metas institucionais, faz-se necessário um olhar mais atento àqueles que compõem seu quadro, uma vez que os servidores são o coração dessa máquina. Diante dessas novas transformações, este estudo buscou analisar a percepção dos assistentes administrativos quanto a motivação e satisfação dessa categoria dentro do seu ambiente de trabalho com o intuito de identificar pontos fortes e fracos que hoje podem estar comprometendo a forma como executam suas tarefas dentro do seu ambiente de trabalho. A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi de natureza qualitativa, do tipo exploratória e descritiva. Ao todo, 25 assistentes administrativos foram submetidos a uma entrevista semiestruturada, que teve como apoio teórico a Teoria Bifatorial de Frederick Herzberg. Para a análise dos dados, este estudo fez uso da análise de conteúdo de Bardin. Como forma de auxiliar na leitura dos dados, o software livre IRAMUTEQ também foi utilizado para gerar o gráfico de análise de similitude e a nuvem de palavras. Os resultados demonstram que apesar de existir alguns fatores que hoje interferem diretamente na motivação dos servidores, como a falta de reconhecimento e a ausência de uma política de crescimento profissional, existem pontos positivos que devem ser ressaltados como a realização profissional de fazerem parte da instituição e a responsabilidade advinda do cargo. A partir dos resultados, estruturou-se um relatório técnico com um plano de ação pensado para que a instituição possa ter acesso às informações encontradas nesta pesquisa e desenvolver uma política de gestão com foco em suprir hoje as lacunas aqui evidenciadas como a falta de reconhecimento por parte da instituição e a falta de treinamentos específicos para os servidores.

**Palavras-chave:** Satisfação no trabalho. Motivação. Assistentes administrativos. Gestão Pública. Administração Pública.



## ABSTRACT

DINIZ, Alessandra Santos, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, September, 2021. **Satisfaction and motivation at work: an analysis of administrative assistant servers of a Higher Education Institution.** Advisor: Débora Carneiro Zuin. Co-advisors: Odemir Vieira Baêta and Simone Martins.

In order for the public administration to move forward and achieve its institutional goals, it is necessary to take a closer look at those who work in the institution, since public servants are the heart of this machine. Given the new transformations, this study sought to analyze the perception of administrative assistants regarding the motivation and satisfaction of this category within their work environment in order to identify strengths and weaknesses that today may be compromising the way they perform their tasks within their workplace. The methodology used for the development of this research was qualitative, exploratory and descriptive. In all, 25 administrative assistants were submitted to a semi-structured interview, which had as theoretical support Frederick Herzberg's Bifactorial Theory. For data analysis, this study used Bardin's content analysis. As a way to assist in data reading, the free software IRAMUTEQ was also used to generate the similarity analysis graph and the word cloud. The results show that although there are some factors that today directly affect the motivation of employees, such as the lack of recognition and the absence of a professional growth policy, there are positive points that should be highlighted such as the professional fulfillment of being part of the institution and the responsibility arising from the position. From the results, a technical report was structured with an action plan designed so that the institution can have access to the information found in this research and develop a management policy focused on filling the gaps highlighted in this study such as the lack of recognition from the institution and the absence of specific training for the servers.

**Keywords:** Job satisfaction. Motivation. Administrative assistants. Public administration. Public administration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Experimento de Harlow.....	20
Figura 2 – Análise de similitude.....	92
Figura 3 – Nuvem de palavras.....	100
Quadro 1 – Comparativo da Teoria de Maslow e a Teoria ERC.....	28
Quadro 2 – As três necessidades da Teoria de McClelland .....	29
Quadro 3 – Fatores Motivacionais de acordo com a Teoria de Herzberg.....	31
Quadro 4 – Fatores Higiênicos de acordo com a Teoria de Herzberg .....	32
Quadro 5 – Diferenças entre Satisfação e Insatisfação para Herzberg .....	33
Quadro 6 – Categorias de análise .....	55
Quadro 7 – Perfil dos entrevistados .....	58

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BASE	<i>Bielefeld Academic Search Engine</i>
CHD	Classificação hierárquica descendente
COVID-19	Coronavirus Disease
ERC	Existência-Relacionamento-Crescimento
IES	Instituição de Ensino Superior
IRAMUTEQ	<i>Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires</i>
PGP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PSM	<i>Public Service Motivation</i>
SEPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
SRTE	Superintendência Regional do Trabalho e Emprego
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Contextualização do tema .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Diagnóstico da situação problema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Objetivos geral e específicos .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>18</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Motivação: breve contextualização histórico-teórica.....</b>	<b>20</b>
2.1.2 Conceito de Motivação.....	22
2.1.3 Teorias Motivacionais .....	24
2.1.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow.....	26
2.1.3.2 Teoria de ERC de Clayton Alderfer .....	27
2.1.3.3 Teoria das Necessidades Adquiridas de David C. McClelland .....	29
2.1.3.4 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg .....	30
2.1.4 Satisfação no trabalho .....	36
<b>2.2 Gestão de pessoas no setor público .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3 A pandemia da COVID-19 e seu reflexo na gestão pública.....</b>	<b>46</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Natureza e tipo de pesquisa .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2 Contextualização do estudo .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3 Local da pesquisa .....</b>	<b>51</b>
<b>3.4 Seleção dos sujeitos .....</b>	<b>52</b>
<b>3.5 Coleta de dados .....</b>	<b>53</b>
<b>3.6 Análise e interpretação dos dados .....</b>	<b>54</b>
<b>3.7 Confiabilidade do estudo .....</b>	<b>57</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1 Perfil dos servidores entrevistados .....</b>	<b>58</b>
<b>4.2 Fatores motivacionais .....</b>	<b>59</b>
4.2.1 Realização.....	59
4.2.2 Reconhecimento.....	63
4.2.3 O próprio trabalho.....	66
4.2.4 Responsabilidade .....	70

4.2.5 Possibilidade de crescimento e avanço .....	71
<b>4.3 Fatores higiênicos.....</b>	<b>75</b>
4.3.1 Salário.....	76
4.3.2 Supervisão técnica e relações interpessoais.....	77
4.3.3 Política da companhia e administração .....	80
4.3.4 Condições de trabalho .....	83
4.3.5 Status .....	86
4.3.6 Segurança.....	89
<b>4.4 Análise de similitude .....</b>	<b>91</b>
<b>4.5 Nuvem de palavras.....</b>	<b>100</b>
<b>5 PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>102</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE A – DADOS DEMOGRÁFICOS.....</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO .....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>133</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma contextualização do tema, o diagnóstico da situação problema, os objetivos que se pretende alcançar com essa pesquisa e sua justificativa.

### 1.1 Contextualização do tema

Nos últimos anos grandes mudanças estruturais ocorreram na Administração Pública Brasileira. Grande parte dessas mudanças deve-se à crescente demanda da sociedade por mais eficiência, eficácia e efetividade no serviço público. Por conta disso, novos modelos de gestão pública começaram a surgir a partir da reforma gerencial que teve início em 1995 seguindo uma tendência internacional de desburocratização da administração pública com foco em aumentar o seu desempenho institucional e, por conseguinte, prestar um serviço de melhor qualidade aos seus usuários (ALENCAR; FONSECA, 2016, SIQUEIRA; MENDES, 2014).

Com esse novo alinhamento de gestão, o serviço público brasileiro tenta se aproximar cada vez mais do modelo de gestão do setor privado que, por sua vez, é bastante elogiado quanto a sua prestação de serviço ágil, gerando lucros e ainda sendo capaz de economizar insumos.

Além das questões estruturais que vem ocorrendo nesse setor, estudos como os desenvolvidos por Aveiro *et al.* (2017) apontam mudanças também no perfil dos novos servidores. Essa nova geração que hoje compõem os quadros da administração pública, busca no serviço público por autodesenvolvimento, envolvimento em atividades prazerosas e, principalmente, pela busca da realização profissional.

Nesse sentido, o tema motivação e satisfação no trabalho ganha importância, pois as instituições públicas, da mesma forma que o setor privado, devem tomar consciência que se elas desejam aumentar a eficiência na prestação dos serviços públicos ofertados, elas devem cuidar da satisfação de necessidades, desejos e expectativas das pessoas que colaboram com a organização e trabalham nela (RIBEIRO; MARRA, 2021, ROHM; LOPES 2015).

Corroboram com esse entendimento os pesquisadores Raudeliuniene e Kavaliauskiene (2014) ao afirmarem que para o setor público em âmbito global aumentar o grau de eficiência faz-se necessário que se aprimore o sistema de motivação que o setor de recursos humanos dessas instituições oferece.

Diante disso, nesse novo panorama mundial, os servidores que atuam dentro de uma instituição ganham destaque e protagonismo, pois a valorização do capital humano dentro de

uma organização hoje é condição indispensável para que ela alcance sucesso organizacional (ARRAES *et al.*, 2016; RITZ; BREWER; NEUMANN, 2016).

De acordo com Pink (2019), o segredo para gerar um alto desempenho nas pessoas está ligado a necessidade humana de aprender coisas novas, possuir autonomia e se sentir valorizado no seu ofício.

Assim, o momento atual do setor público demanda por transformações principalmente no seu setor de recursos humanos. Essas transformações passam, principalmente, pela compreensão dos gestores em perceber que manter servidores motivados dentro do seu quadro é imprescindível para o sucesso organizacional. Mas o que motiva esses servidores? O que desperta satisfação neles? Quais são suas demandas?

Neste trabalho, optou-se em estudar a satisfação e a motivação dos servidores técnico-administrativos da área de educação, especificamente, os assistentes administrativos de uma Instituição de Ensino Superior (IES) que estão lotados no *campus* principal dessa IES, tendo em vista as transformações que esta instituição passou ao longo desses anos no perfil de entrantes do seu quadro administrativo.

Diante do exposto, busca-se com esse trabalho responder a seguinte pergunta: **o que gera motivação e satisfação no trabalho para os servidores assistentes administrativos de uma Instituição de Ensino Superior?**

## **1.2 Diagnóstico da situação problema**

Atualmente, os técnicos administrativos da IES compõem mais de 50% do quadro da Universidade. De acordo com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PPG), dos 3.322 servidores ativos nos três campi, 1.289 são docentes e 2.033 são técnico-administrativos em sentido amplo, sendo que 761 pertencem à classe dos assistentes administrativos.

O quadro de assistentes administrativos é composto, na sua maior parte, por profissionais entre a faixa etária de 30 a 39 anos e, em sua maioria, possuem uma qualificação muito acima do exigido pelo cargo. Em uma coleta de dados feita em parceria com a PGP, constatou-se que dos 339 assistentes administrativos que estão em exercício no *campus* principal, 60 possuem nível superior, 185 possuem pós-graduação, 70 possuem mestrado e 11 possuem doutorado. Sendo assim, apenas 13 servidores possuem o nível de escolaridade previsto pelo cargo (nível médio), de acordo com a Lei. 11.091 de 2005 que rege essa categoria.

O fato de a IES ter um corpo técnico-administrativo qualificado, além de ser muito

benéfico para a instituição, também deve ser algo que os gestores devem se preocupar. Como afirma Maslow (2001, p. 337), “quanto mais desenvolvidas as pessoas, menos as políticas da gestão autoritária vão funcionar e mais as pessoas as detestarão”. Nesse sentido, o modelo de administração burocrático extremamente rígido e engessado, cada vez mais vem perdendo espaço dentro de uma administração que tenta romper com seus excessos burocráticos e busca por uma modernização em sua gestão de pessoas.

Desse modo, encontrar os motivos que geram motivação e satisfação para essa categoria pode ajudar a instituição a reter uma parcela maior desses servidores e economizar dinheiro pois novos servidores geram encargos institucionais (KLEIN, 2016). Estudos clássicos como os realizados por Herzberg 1964 apontam que funcionários mais satisfeitos dentro da empresa são menos propensos a pedirem demissão.

Hoje, a IES não conta com nenhuma política institucional que tenha como foco o crescimento da carreira dos assistentes administrativos dentro da instituição. Por conseguinte, essa falta de incentivos e políticas institucionais podem levar a IES a ter um quadro de servidores desmotivados por sentirem que estão estagnados na carreira, o que gera um sentimento de condenação no serviço que em um contexto maior pode levar a instituição a prestar um serviço de péssima qualidade para seus usuários e ainda perder servidores que são capacitados pois, caso eles não estejam satisfeitos esses servidores iram buscar realização profissional em outro serviço.

Na administração pública temos ainda um entrave muito grande para os gestores, qual seja, a falta de discricionariedade para propor melhorias motivacionais, pois a administração pública deve seguir estritamente os preceitos legais (AVARISTO; SOUZA 2019). Diferentemente do setor privado, temos uma limitação legal que, por vezes, pode atrapalhar projetos e tentativas de melhorias dentro da organização.

Assim, esta pesquisa buscou desenvolver uma análise com a prerrogativa de descobrir o que gera motivação e satisfação na carreira para essa categoria.

Ao final também será apresentado um relatório técnico para a administração superior, com vistas a levar ao conhecimento dos gestores os resultados da pesquisa, além de propor melhorias que possam vir a ajudar a instituição a estruturar uma política institucional alinhada com os interesses dessa categoria.

### **1.3 Objetivos geral e específicos**



O objetivo geral deste trabalho é analisar a percepção dos servidores assistentes administrativos da Instituição de Ensino Superior quanto a motivação e a satisfação no trabalho.

Especificamente, pretende-se:

- caracterizar o perfil dos servidores entrevistados;
- compreender o que gera satisfação e motivação nos assistentes administrativos;
- identificar possíveis problemas que possam estar causando a insatisfação e a desmotivação dessa categoria;
- elaborar recomendações de melhorias que serão entregues para a administração superior.

#### **1.4 Justificativa**

Este estudo irá analisar a percepção quanto a satisfação e a motivação dos assistentes administrativos de uma Instituição de Ensino Superior. A realização deste estudo se justifica pela importância que esses servidores possuem para o bom funcionamento da organização. Estudos anteriores como os de Omar; Mohad Idrus; Jamal (2021) e Moreira; Freitas (2020), ambos realizados com servidores públicos dentro de universidades sendo o primeiro na Malásia e o segundo no Brasil, chegaram à conclusão que quando um quadro de servidores possui altos níveis de motivação e satisfação eles tendem a atingir com mais facilidade os objetivos organizacionais propostos além de prestarem um serviço com melhor nível de eficiência para os usuários dos serviços.

Desse modo, compreender os anseios dessa categoria para que ela possa continuar exercendo suas funções com excelência na instituição de forma motivada e satisfeita é benéfica não apenas para os servidores, mas também para a instituição. Sendo assim, é mister que a IES seja capaz de equilibrar seus interesses e objetivos institucionais com os interesses e objetivos dos seus servidores para que diante desse alinhamento ela consiga atingir suas metas institucionais e se manter como uma das melhores universidades federais do país.<sup>1</sup>

Nesse sentido, Menezes (2016) aponta que cada vez mais os governos e as organizações públicas buscam por mais produtividade e eficiência no trabalho. Assim, discussões acerca do comportamento das pessoas e seus reflexos no desempenho do serviço, na motivação e na

---

<sup>1</sup> A Instituição de Ensino Superior foi considerada a segunda melhor universidade de Minas Gerais e a décima nona da América Latina, segundo um levantamento feito pela revista britânica Times Higher Education em 2020. Foram considerados na pesquisa aspectos como ensino, pesquisa, citações, investimentos e perspectiva internacional.

satisfação dos servidores que compõem seu quadro de trabalho passaram a ser objeto de diversos estudos como forma de tentar compreender esses fatores que motivam e levam a satisfação dos servidores como forma de aumentar a eficiência do serviço e melhorar as políticas de gestão.

Sobre a motivação, Bueno (2002, p. 5) já dizia que “é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países”. Atualmente onde cada vez mais as pessoas possuem um papel fundamental para o bom desempenho organizacional, o estudo sobre a motivação e a satisfação no trabalho ganha destaque na era da tecnologia, da globalização e das mudanças que temos vivenciado nas relações de trabalho.

Assim, diante do momento atual no qual o serviço público se encontra, é urgente a necessidade de uma transformação na gestão de pessoas para que ele consiga acompanhar as tendências mundiais com boas práticas de gestão que buscam alinhar a satisfação e motivação dos seus funcionários junto com suas metas organizacionais. Dentre tantas mudanças que devem ser feitas, entender os fatores motivacionais que impulsionam seu quadro de funcionários é fundamental. Cabe ressaltar que, para que esse processo possa ter êxito, é necessário que cada órgão público, bem como seus gestores, compreenda essa nova dinâmica e sejam pessoas ativas nesse processo de mudança que esse setor tanto carece.

Embora haja vários estudos que englobem os temas motivação e satisfação no ambiente de trabalho no setor público (MOREIRA; FREITAS 2020; OLIVEIRA; BARBOSA; HEGEDUS, 2017; DUARTE; TEIXEIRA; DE SOUSA, 2019; KLEIN; MASCARENHAS, 2016; SILVA; BARROS, 2018; VENTORINI; PAES; MARCHIORI, 2019) constatou-se que eles possuem uma abordagem quantitativa e dessa forma a visão qualitativa apenas dessas categorias de análise (motivação e satisfação) não foram ainda muito exploradas em trabalhos acadêmicos. Diante disso, a proposta deste trabalho é explorar o tema sobre esse viés trazendo uma perspectiva de análise mais profunda para compreender melhor comportamentos, atitudes e percepções da população estudada.

Além disso, este estudo também visa preencher uma lacuna apontada pelos pesquisadores Knies e Leisink (2017) composto pela escassez de trabalhos no setor público envolvendo o setor de recursos humanos de países em desenvolvimento. Para os autores os recursos humanos de países em desenvolvimento possuem diferentes valores e desafios se comparados aos países desenvolvidos. Devido a estas peculiaridades o aumento da eficiência e motivação desses servidores em países como o Brasil podem apresentar obstáculos diferentes

se comparado a países com uma economia mais desenvolvida. Os autores apontam que essas peculiaridades devem ser compreendidas e discutidas como forma de enriquecer os estudos sobre esta temática.

Conforme afirmam Brewer, Ritz e Vandenabeele (2012), é inegável a importância que diversos estudos anteriores trouxeram, tanto para as instituições objeto dos estudos como para outras que puderam aplicar os achados daquelas pesquisas em seu ambiente de trabalho, servindo para aumentar o comprometimento dos funcionários, a satisfação no trabalho, melhorando o comportamento ético dos funcionários e o seu desempenho como um todo.

Desse modo, o que este trabalho se propõe é não apenas identificar o que motiva e gera satisfação nos assistentes administrativos, mas também, os problemas relatados por eles que de alguma forma possam estar influenciando o desempenho dos assistentes administrativos da IES.

Além disso, por representarem uma parcela significativa do quadro da universidade, são peças fundamentais para o bom desempenho institucional. Dentro desse contexto de mudanças e adaptações, a IES – enquanto ambiente promotor do saber e disseminação do conhecimento – deve se preocupar com seus servidores e considerar que, sem eles, a instituição certamente ficaria comprometida para desempenhar suas funções.

Espera-se, ainda, não só contribuir para as discussões sobre o tema, mas também, fornecer conhecimentos para outras organizações públicas que possuem o mesmo arcabouço legal e desse modo poderão com base nos resultados alcançados reavaliarem, aprimorarem e/ou desenvolverem políticas e práticas organizacionais efetivas que possam servir para melhorar o ambiente de trabalho dos servidores.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. No primeiro capítulo são apresentadas a contextualização do tema, o diagnóstico da situação problema, o objetivo geral e específico da pesquisa e sua justificativa.

Já no segundo capítulo será abordado o referencial teórico que dará embasamento para o trabalho, composto pelos temas motivação, satisfação e gestão de pessoas no setor público.

Na sequência, o capítulo três é composto pelos procedimentos metodológicos que foram utilizados no trabalho.

Em seguida, no capítulo quatro serão apresentados os resultados da pesquisa junto com a análise dos dados.

O quinto capítulo é composto pelo plano de ação contendo propostas de recomendações a serem avaliadas pela IES,

Por último, o sexto capítulo será composto pela conclusão do trabalho e sugestões para futuros trabalhos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

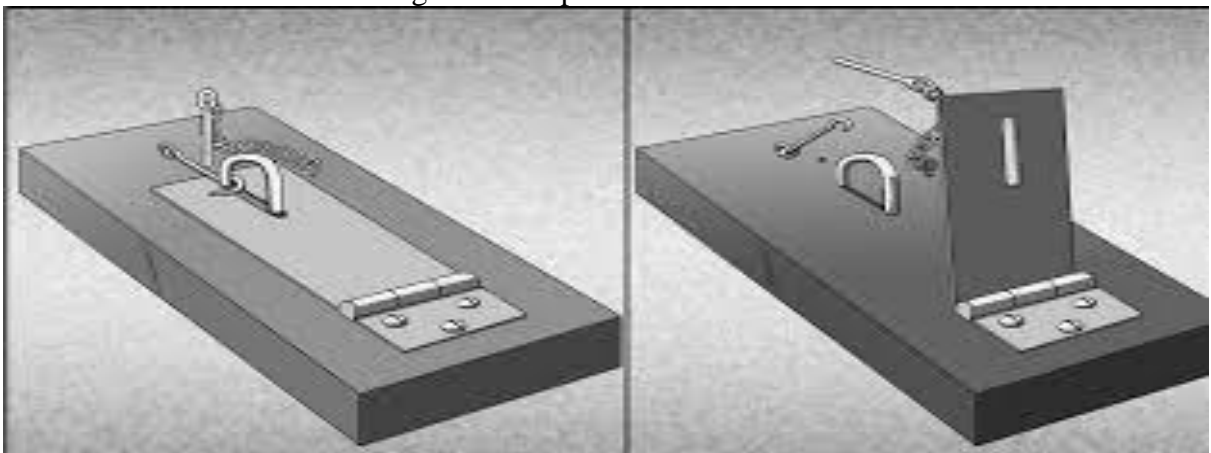
Este Capítulo tem como objetivo apresentar a revisão da literatura sobre os temas motivação, satisfação no trabalho e gestão de pessoas no setor público. Primeiramente, será apresentado uma contextualização histórico-teórica sobre o tema motivação, perpassando por alguns conceitos e pelas teorias motivacionais; na sequência, a literatura que caracteriza a satisfação e a motivação no trabalho, incluindo alguns estudos sobre a satisfação na gestão pública; em seguida uma discussão sobre a gestão de pessoas no setor público e, por último, o tópico a pandemia do *Coronavirus Disease* (COVID-19) e seu reflexo na gestão pública.

### 2.1 Motivação: breve contextualização histórico-teórica

Os estudos sobre motivação têm como principal objetivo estudar/explicar o comportamento humano. Esse comportamento normalmente é afetado por várias variáveis que atuam ao mesmo tempo. Assim, o estudo da motivação se propõe a analisar essas variáveis e como elas afetam cada indivíduo (COLARES *et al.*, 2019).

Em 1949, o professor de psicologia da Universidade de Wisconsin, Harry Harlow aplicou talvez um dos mais importantes experimentos para a área da Motivação (PINK, 2019). O então professor com outros dois pesquisadores montaram um quebra cabeça mecânico no qual um grupo de macacos deveria: puxar um pino, soltar um gancho e posteriormente levantar a tampa articulada (FIGURA 1).

Figura 1 – Experimento de Harlow



Fonte: Pink (2019, p. 8).

Após 12 dias, Harlow, Harlow e Meyer voltaram à jaula dos macacos para verificar o que tinha ocorrido e, para surpresa de todos, os macacos tinham aprendido com maestria como solucionar o quebra-cabeça (PINK, 2019).

Os pesquisadores ficaram muito surpresos com a nova descoberta, pois, até então a motivação somente era vista apenas como algo extrínseco que somente provocava uma reação da pessoa quando ela sofresse um estímulo externo (PINK, 2019).

Harlow, Harlow e Meyer (1950) descobriram que nem todo tipo de motivação vinha do ambiente externo. Assim como os macacos *rhesus*, os humanos também possuíam uma motivação intrínseca que difere de pessoa para pessoa. É justamente essa motivação que faz com que cada um tenha objetivos, estímulos e comportamentos diferentes sobre um determinado feito. Na conclusão do experimento, os autores apontaram que

o comportamento obtido nessa investigação levanta alguns pontos importantes para a teoria da motivação pois o aprendizado foi alcançado pelos macacos de maneira eficiente sem ter que recorrer a incentivos extrínsecos especiais. (HARLOW; HARLOW; MEYER, 1950, p. 4)<sup>2</sup>.

A partir desse marco as diversas teorias sobre motivação que começaram a surgir levaram em consideração os achados dos experimentos de Harlow, Harlow e Meyer, desse modo as novas teorias passaram a enxergar a motivação como algo intrínseco a cada ser humano.

Quanto ao marco inicial relacionado aos estudos envolvendo a motivação em um contexto organizacional, podemos citar a *Experiência de Hawthorne* realizada entre os anos de 1924 e 1936, por Elton Mayo, que na época era professor de psicologia da universidade de Harvard. Elton Mayo descobriu com seu experimento que os trabalhadores respondem principalmente ao contexto social do local de trabalho o que inclui condicionamento social, normas de grupo e dinâmica interpessoal (MURAD; ZAYED; MUKUL, 2013). Após essa pesquisa, diversos outros estudos na área passaram a serem desenvolvidos e diferentes teorias que explicassem o tema começaram a surgir dentro do contexto organizacional.

Consequentemente, o tema motivação ganhou destaque na área de gestão de pessoas que passou a aplicar as diversas teorias motivacionais para tentar buscar formas de motivar seus colaboradores com o intuito de promover melhores resultados para as empresas bem como para melhorar o ambiente de trabalho dos colaboradores. Para Carvalho, Palmeira e Mariano (2012)

---

<sup>2</sup> Nossa tradução de: *The behavior obtained in this investigation poses some interesting questions for motivation theory, since significant learning was attained and efficient performance maintained without resort to special or extrinsic incentives.*

a importância do estudo sobre motivação no trabalho se deve ao fato de que quando o trabalhador supera uma meta ou alcança um resultado esperado pela organização cabe ao gestor verificar qual foi a estratégia que permitiu ele alcançar esse objetivo e manter esse nível inicial de motivação para que a organização possa cada vez mais atingir melhores resultados.

Nos dias atuais, percebe-se que as relações de trabalho estão sofrendo com constantes mudanças tanto no perfil do trabalhador desejado quanto na execução do trabalho em si. A pandemia que se instaurou em fevereiro de 2020 causada pela COVID-19 veio para reforçar essas mudanças no ambiente de trabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Ao redor do mundo diversos trabalhadores foram forçados a se adaptarem a uma nova rotina de trabalho e até mesmo aprender novas habilidades para ser possível se manterem empregados (SCHUSTER *et al.*, 2020).

Silva (2000, p. 14) já alertava para o fato que: “as mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais têm forçado as empresas a implementarem mudanças que têm gerado nas pessoas ansiedades, incertezas e ameaças”. Para o autor essas mudanças estariam ocorrendo de modo tão dinâmico que os trabalhadores não estão sendo capazes de acompanhar esse desenvolvimento. Esse fato então, estaria acarretando um sentimento nos trabalhadores de que eles não estariam aptos ao novo modo de trabalho e conseqüentemente gerando uma sensação de impotência e desmotivação nos mesmos.

Embora alguns autores apontem para um cenário de ansiedade e desmotivação nas pessoas (SILVA, 2000), a pandemia serviu para que novas formas de trabalho fossem adotadas no setor público e para alguns servidores ela foi extremamente benéfica e motivacional por proporcionar novas maneiras de trabalho e maior flexibilidade de trabalho (MORILLA-LUCHENA *et al.*, 2021; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

Assim, entender o que motiva e impulsiona cada um de nós em determinada direção é uma tarefa extremamente complexa e intrigante, mas sem sobra de dúvida quando feita com cautela e responsabilidade o benefício é imensurável tanto para as pessoas como para as organizações.

### 2.1.2 Conceito de Motivação

Conforme afirma Dias (2012, p. 14), a definição do termo motivação “é um desafio talvez apenas equiparado à tentativa de lhe atribuir qualidade mensurável”. Desse modo, seria impossível tentar elaborar um conceito fechado para um tema tão vasto para interpretações.

Contudo, diversos autores tentaram defini-la ao longo dos anos. Serão abordados aqui alguns dos conceitos mais relevantes e úteis para o trabalho que será desenvolvido.

Ao analisar sua raiz etimológica “a palavra motivação deriva do latim *movere* o que significa mover” (SEILER *et al.*, 2012, p. 61)<sup>3</sup>. Observa-se que esse “mover” representa um desejo de movimento, de ação para com aquele que está experimentando aquela sensação.

Para Cho e Perry (2012, p. 382) a motivação seria um “constructo multidimensional” que pode ser estudado com foco nos seus aspectos intrínsecos e extrínsecos.

Uma possível definição para diferenciar esses dois aspectos foi proposta por Amabile (1993):

Os indivíduos são intrinsecamente motivados quando eles buscam prazer, interesse, satisfazer uma curiosidade, auto afirmação ou um desafio pessoal no trabalho. Já os indivíduos são extrinsecamente motivados quando eles se envolvem com o trabalho com foco de obter um objetivo que não teria uma correlação com o trabalho em si. (AMABILE, 1993, p. 186)<sup>4</sup>.

Embora na literatura encontra-se essas duas divisões para o termo motivação, na presente pesquisa adotou-se o entendimento que o termo motivação seria algo intrínseco. A escolha se deve ao fato de diversos estudos já apontarem que esse tipo de motivação é mais eficiente para análises comportamentais do que a motivação extrínseca. Além disso trabalhos anteriores já concluíram que a motivação intrínseca possui uma correlação positiva quando associada com a satisfação no trabalho que é um aspecto crucial que será analisado nesse trabalho (CHO; PERRY 2012).

O termo motivação também não deve ser compreendido como algo estático mas sim como algo em constante transformação conforme explica Cerqueira (1994, p. 42), "a motivação de um ser humano é um estado interno e varia a cada instante em função das suas necessidades". Assim dependendo do quanto essa motivação é alta este indivíduo aplicaria uma intensidade e esforço proporcional aquela vontade de atingir/realizar determinado objetivo.

Corroborar com essa ideia Bergamini (2018) ao ressaltar que a motivação seria uma energia interior presente dentro de cada um de nós que serviria de guia para o indivíduo colocar em prática ações no intuito de satisfazer suas necessidades, metas, ambições, sonhos, dentre outros.

---

<sup>3</sup> Nossa tradução de: *The word motivation is coined from the Latin word “movere” which means to move.*

<sup>4</sup> Nossa tradução de: *Individuals are intrinsically motivated when they seek enjoyment, interest, satisfaction of curiosity, self-expression, or personal challenge in the work. Individuals are extrinsically motivated when they engage in the work in order to obtain some goal that is apart from the work itself.*



Observa-se que a motivação é algo único e individual de cada um. Assim, cada indivíduo é impulsionado a agir de uma forma de acordo com os objetivos, crenças e anseios que cada um possui dentro de si. Vergara (2016) explica muito bem esse conceito em seu livro ao afirmar que a motivação é:

uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, ela é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce das necessidades interiores do indivíduo, o que vem de fora é estímulo, incentivo e provoca motivação. (VERGARA, 2016, p. 42).

Em âmbito organizacional o termo motivação se traduz em “a disponibilidade dos indivíduos para despende níveis elevados de esforço para atingir objetivos da organização” (MAÇÃES, 2017, p. 20). De acordo com o mesmo autor, a motivação num contexto organizacional pode ser dividida em três elementos: esforço, desempenho e resultado. O esforço refere-se à intensidade que um indivíduo desprende para realizar algo. O desempenho se relaciona com a quantidade de energia que o indivíduo está disposto a gastar para realizar uma tarefa. O autor esclarece que indivíduos que estão motivados tendem a manter-se realizando suas tarefas até que ele consiga alcançar o objetivo proposto que seria assim o terceiro elemento para fechar esse ciclo motivacional.

Percebe-se, assim, o quanto a motivação é crucial dentro de um ambiente de trabalho pois colaboradores motivados tendem a fazer suas tarefas com mais esforço e persistência até conseguirem alcançar o resultado esperado. Bergamini (2018, p. 7) afirma que “é a motivação que faz cada um pôr em ação os seus recursos pessoais, especialmente seus pontos fortes”. Nesse sentido, dentro de um ambiente organizacional trazer à tona o que cada indivíduo possui como um ponto forte, é de grande valia para qualquer instituição, considerando que isso pode desencadear melhoras na prestação do serviço além de economia para o setor pois ele irá retirar o máximo de proveito daquele funcionário.

Portanto, diante de todos os conceitos que foram apresentados até aqui, o que podemos extrair em comum a todos é que a motivação é uma força, estímulo que vai levar o indivíduo a atingir um objetivo intrínseco. Esse objetivo pessoal tanto pode estar ligado a uma atividade pessoal como a um ambiente de trabalho.

### *2.1.3 Teorias Motivacionais*

Esta seção apresenta algumas teorias motivacionais já consagradas na literatura e que

servem de base para diversas pesquisas na área.

A partir de 1950, várias foram as teorias que surgiram para tentar explicar/entender como a motivação ocorre na área da gestão de pessoas e do comportamento organizacional (OLIVEIRA; BARBOSA; HEGEDUS, 2017). Embora as primeiras teorias elaboradas tenham sido muito simples englobando apenas na maioria das vezes uma única dimensão foram elas que deram sustentação para o desenvolvimento das teorias mais complexas que temos na atualidade.

Hoje existem diversas teorias que tentam explicar o fenômeno da motivação. Bergamini (2018) salienta que nenhuma teoria se anula mais que ao contrário elas se complementam entre si. Esse fato já foi constatado por alguns pesquisadores como Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017) e Brandão *et al.* (2014), quando ambos pesquisadores fizeram uso de duas teorias motivacionais (Teoria da Hierarquia das Necessidades e Teoria dos dois Fatores) para analisar seus resultados.

Quanto a sua classificação as teorias motivacionais foram divididas em dois grupos por Tribet e Rush (1984) sendo elas as Teorias de Conteúdo e as Teorias de Processos. As teorias de conteúdo geralmente dão enfoque às necessidades humanas de algum tipo. Elas buscam explicar “o que “motiva e impulsiona o indivíduo (SILVA, 2013). Sendo assim, essas teorias partem do pressuposto que os indivíduos se motivam quando irão satisfazer seus interesses e necessidades. Desse modo, essas teorias buscam verificar quais fatores na prática motivam e impulsiona o agir de cada um.

Dentro dessa classificação estão: a Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1959), a Teoria das necessidades adquiridas de David McClelland (1961) e a Teoria ERC de Alderfer (1972) (SEILER *et al.*, 2012).

Já as teorias de processos, buscam explicar “como” o processo de motivação ocorre (SILVA, 2013). Desse modo diferentemente das teorias de conteúdo “as teorias de processo têm como foco identificar o motivo pelo qual as pessoas escolhem determinado comportamento para satisfazer suas necessidades e como eles percebem essa satisfação depois de atingir o objetivo proposto.

Dentre as teorias de processos estão a teoria da Equidade de Stacy Adams (1963) a teoria da Expectativa de Victor Vroom (1964), a Teoria da definição de metas de Locke (1968) (SEILER *et al.*, 2012).

Temos ainda as teorias de reforço que, de acordo com Silva (2013), buscam auxiliar os

administradores a entender como o comportamento dos indivíduos é influenciado pelas consequências do ambiente a que ele está exposto. A principal teoria desse grupo é a Teoria do reforço de Skinner.

Em 1990 Perry e Wise voltaram-se para o estudo sobre motivação no setor público. Após constatarem que praticamente todos os trabalhos até então sobre motivação e satisfação baseavam-se em teorias desenvolvidas para o setor privado. A primeira inovação proposta por Perry e Wise (1990) foi a criação do conceito *Public Service Motivation* (PSM). No Brasil, esse conceito ficou conhecido como Motivação para o Serviço Público. Segundo os autores a Motivação para o Serviço Público seria uma predisposição que uma pessoa teria dentre suas características pessoais para ingressar na carreira pública.

Assim, Perry (1996) desenvolveu a PSM com base em quatro dimensões: (1) atração para a formulação de políticas públicas, (2) compromisso com o interesse público, (3) compaixão e (4) o autossacrifício.

Embora essa teoria tenha sido muito bem aceita entre os pesquisadores para avaliar a motivação dos servidores públicos ela possui uma grande limitação que consiste no fato dela apenas avaliar o motivo que faz alguém querer ingressar no setor público e desse modo o modelo não serve para avaliar a motivação daqueles servidores que já estão no cargo público (AVARISTO; SOUZA, 2019).

Como forma de dar mais ênfase as teorias de conteúdo por elas explicarem “o que” motiva os indivíduos e sendo assim estarem mais adequadas a auxiliar no objetivo dessa pesquisa será desenvolvido um tópico especial para cada uma delas.

#### 2.1.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow

A Teoria da Hierarquia das Necessidades é uma das teorias motivacionais mais antigas e aceitas até os dias de hoje. O criador dessa teoria foi o psicólogo americano Abraham H. Maslow (1908-1970).

Em seus estudos, Maslow tentou analisar se existiria uma relação entre o comportamento motivacional das pessoas frente a um conjunto de necessidades humanas (TAORMINA, GAO 2013). O autor fundamentou toda sua teoria partindo do pressuposto que as necessidades humanas possuem uma hierarquia partindo das necessidades de origens biológicas até chegarmos ao topo da pirâmide com as necessidades motivacionais. Para fazer essa análise, Maslow elaborou uma pirâmide na qual a mesma foi dividida em cinco níveis. Da

base para o topo elas foram definidas como: I) Necessidades Fisiológicas ou básicas, II) Necessidades de Segurança, III) Necessidades Sociais, IV) Necessidades de Estima, V) Necessidades de Autorealização (TAORMINA, GAO 2013).

De acordo com a teoria proposta por Maslow, as necessidades básicas são as primeiras a se manifestarem para qualquer indivíduo. Satisfeita essa necessidade, os indivíduos buscariam suprir as próximas necessidades na ordem da pirâmide. Em outras palavras, as necessidades devem ser satisfeitas nível a nível seguindo a ordem da pirâmide. Para Maslow a cada necessidade satisfeita o indivíduo perderia a motivação inicial que o fez querê-la e desse modo ele passaria a ficar motivado para atingir o próximo nível passando a focar sua energia naquela nova necessidade (GALVÃO; GALVÃO, 2020).

Embora essa teoria tenha sido bastante aceita pelos administradores, nos dias atuais existem algumas ressalvas sobre seu uso pois as necessidades podem aparecer de forma simultânea para os indivíduos ou até mesmo essas necessidades podem seguir ordens diferentes para cada um (CHIAVENATO, 2014).

Essa é a grande crítica na utilização dessa Teoria pois é inconcebível presumir que todos temos as mesmas necessidades e que buscamos primeiro alcançar as necessidades básicas para depois suprir as seguintes. No entanto, foram encontrados alguns estudos que fizeram uso dessa teoria juntamente com a teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg por elas convergirem em alguns pontos como foi o caso das pesquisas feitas por Galvão, Galvão (2020) e Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017)<sup>5</sup>.

#### 2.1.3.2 Teoria de ERC de Clayton Alderfer

A Teoria ERC (Existência-Relacionamento-Crescimento) ou Teoria ERG (Existence-Relationship-Growth), criada pelo psicólogo norte-americano, Clayton Alderfer (1940-2015) basicamente ficou conhecida por ser uma versão mais aperfeiçoada da Teoria das Necessidades de Maslow.

A primeira grande diferença foi que Alderfer condensou a pirâmide de Maslow em três categorias: necessidades de Existência, necessidades de Relacionamento, e necessidades de Crescimento (ANDRONICEANU, SABIE, PEGULESCU, 2020). Alderfer e Schneider (1973),

---

<sup>5</sup>Para esses pesquisadores, os fatores higiênicos propostos por Frederick Herzberg têm relação direta com as necessidades primárias de Maslow por sua vez os fatores motivacionais de Herzberg possuem relação direta com as necessidades secundárias propostas pela pirâmide de Maslow.

conceituaram essas necessidades como:

As Necessidades de Existência incluem todos os tipos psicológicos e materiais de desejo. Como, por exemplo, fome e sede assim como outras necessidades materiais como o pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física. Essas necessidades são caracterizadas primeiramente pelo objetivo de se obter bens materiais que garantam sua subsistência e em segundo plano pela satisfação pessoal que está ligada a competição por recursos limitados, sendo que a satisfação nesse caso vem das frustrações de outras pessoas que não conseguiram esse recurso. (ALDERFER; SCHNEIDER, 1973, p. 2)<sup>6</sup>.

As Necessidades de Relacionamento por sua vez dizem respeito ao desejo que as pessoas possuem de terem relacionamento com outras pessoas. Esses relacionamentos significativos são caracterizados por um compartilhamento mútuo de ideias e sentimentos. A diferença principal entre a necessidade básica de relacionamento com a necessidade de existência é que ela não pode ser satisfeita sem um mútuo consentimento. Assim para todas as partes envolvidas na necessidade de relacionamento, sua satisfação (e frustração) tende a ser correlacionada umas com as outras.

As Necessidades de Crescimento incluem os desejos de uma pessoa de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre as outras pessoas que estão no seu entorno. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa engaja em problemas que necessitam de utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades. O senso psicológico que uma pessoa tem para preencher essas necessidades advém de um sentimento maior de se sentir completo e realizado como ser humano. O Quadro 1 apresenta um comparativo entre as duas teorias.

Quadro 1 – Comparativo da Teoria de Maslow e a Teoria ERC

<b>Teoria da hierarquia das necessidades (MASLOW)</b>	<b>Teoria ERC (ALDERFER)</b>
Necessidades de Auto Realização	Crescimento (C)
Necessidades Sociais	Relacionamento (R)
Necessidades de Auto Estima	
Necessidades Básicas ou Fisiológicas	Existência (E)
Necessidades de Segurança	

Fonte: Adaptado de Alderfer e Schneider (1973).

Outra diferença entre a teoria de Alderfer com a de Maslow, é o fato de Alderfer considerar que as necessidades podem ser atingidas em qualquer ordem não sendo necessário

<sup>6</sup> Nossa tradução de: *Existence needs include all of the various physiological and material desires; for example, the classic drives of hunger and thirst as well as other material needs like work related pay, fringe benefits, and physical safety. Existence needs are characterized first by the goal of obtaining a material substance, and second, by a person's satisfaction tending to be correlated with another person's frustration, when resources are limited.*

seguir uma sequência como a que foi proposta por Maslow. Assim a satisfação de uma necessidade de um nível mais elevado não seria um pré-requisito para que se tenha satisfeito uma de nível mais baixo (ANDRONICEANU; SABIE; PEGULESCU, 2020).

A partir desse fato, dois princípios surgiram para nortear essa teoria. Maximiano (2017, p. 258) descreve esses dois princípios como: “mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo e se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma de ordem inferior”.

Robbins, Judge e Sobral (2011), esclarecem que embora essa teoria tenha mais validade científica que a teoria de Maslow, ela já ficou comprovada em alguns estudos que mesma não funcionada para todas as organizações. No entanto, de um modo geral essa teoria por levar em consideração as diferenças culturais e sociais das pessoas para ditar suas necessidades já é um grande avanço frente a teoria de Maslow.

### 2.1.3.3 Teoria das Necessidades Adquiridas de David C. McClelland

A Teoria das Necessidades Adquiridas foi elaborada pelo psicólogo norte-americano David C. McClelland (1917 -1998).<sup>7</sup> Para essa teoria, as necessidades que podem influenciar o comportamento e a motivação dos indivíduos foram divididas em três grupos: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação (MAXIMIANO, 2017), resumidas no Quadro 2.

Quadro 2 – As três necessidades da Teoria de McClelland

Conceito	Definição
Necessidade de realização (achievement)	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão pessoal
Necessidade de filiação ( <i>affiliation</i> )	Necessidade de relacionamento e amizade
Necessidade de poder ( <i>power</i> )	Necessidade de exercer domínio; de influenciar outras pessoas

Fonte: Maximiano (2017, p 315).

Para McClelland, essas três necessidades não nascem com os indivíduos, são adquiridas ao longo da vida (VERGARA, 2016). Assim sendo, o que difere essa teoria da teoria de Maslow foi justamente o fato de MCClelland não ter colocado essas necessidades em uma hierarquia e, para o autor, todos nós possuímos essas três dentro de nós, o que vai diferenciar é o fato de uma necessidade ser mais predominante do que outra, em determinado momento. Durante seu estudo,

<sup>7</sup> A Teoria de McClelland recebeu o nome de Teoria das realizações pelo fato do tema “realizações” ter sido um assunto que gerou diversas pesquisas e debates entre os psicólogos organizacionais na época.

McClelland também constatou que até aqueles indivíduos que não possuem essas três necessidades que elas poderiam ser aprendidas ao longo da vida de cada um. Assim, McClelland chegou à conclusão que as pessoas com necessidades de realização gostam de assumir responsabilidades para solucionar problemas, gostam de correr riscos calculados e de ter metas moderadas, gostam de ter um feedback sobre o seu desempenho, não são motivados por dinheiro, mas usam o dinheiro para suas realizações (SILVA, 2000).

Já aqueles que possuem necessidade de afiliação valorizam mais as relações interpessoais e preferem atividades que podem proporcionar o contato com outras pessoas. Por fim, aquelas pessoas que possuem necessidade de poder almejam estar em posições de poder, possuem alta tendência para influenciar pessoas e valorizam o poder como forma de satisfação pessoal (MAXIMIANO, 2017).

Em termos práticos, o gestor nesse caso deverá identificar em qual das três necessidades encontra-se o seu colaborador. Feito isso, ele deverá focar no fator dominante de cada um e estruturar o ambiente de trabalho, bem como as políticas de reconhecimento da empresa levando esses fatores em consideração com o intuito de criar um ambiente de trabalho motivador para todos.

Para os estudiosos do assunto de todas as teorias de conteúdo essa seria a que teve maior suporte científico. No entanto, em termos práticos ela possui poucos estudos pelo fato de “McClelland ter demonstrado que os três níveis são subscientes o que significa que podemos, sem saber, ter alto grau dessas necessidades fez que sua mensuração não fosse tão facilmente executável” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL 2011, p. 203).

Conforme o exposto essa teoria realmente é bastante intrigante e poderia ser bastante útil dentro de um contexto institucional, no entanto, o fato dela supor que temos características subscientes de necessidades inviabiliza a utilização dela em termos práticos pois medir essa variável passaria a ser mais um “achismo” do que realmente uma constatação científica.

#### 2.1.3.4 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

A Teoria dos dois fatores foi desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg<sup>8</sup> na década de 50 pelo psicólogo americano Frederik Herzberg. O principal objetivo da Teoria

---

<sup>8</sup> Além de psicólogo Frederick Herzberg foi um importante professor norte-americano da Universidade de Chicago. Diferentemente de Maslow ele voltou seus estudos sobre motivação e satisfação relacionados no âmbito das relações de trabalho.

desenvolvida por Herzberg era compreender os fatores que geravam satisfação nos empregados e qual seria a correlação desses fatores de satisfação com a motivação dos trabalhadores dentro do seu ambiente de trabalho (LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

Para conseguir chegar no seu objetivo Herzberg conduziu seu estudo através de uma pesquisa realizada com 203 contadores e engenheiros da cidade de Pittsburg, utilizando a técnica de incidentes críticos, desenvolvida por Flanagan<sup>9</sup> (VIEIRA, 2012).

Os participantes da pesquisa foram assim solicitados a pensarem em que momento se sentiam bem em relação ao seu trabalho. Posteriormente, os solicitantes tiveram que fazer o processo inverso, ou seja, em qual momento eles se sentiam pior em relação ao seu trabalho (LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

Como resultado do seu estudo, Herzberg chegou à conclusão de que os fatores que orientam o comportamento dos indivíduos dentro de um ambiente de trabalho são os fatores motivacionais (ligados a satisfação) e os fatores higiênicos (ligados a insatisfação) (OLIVEIRA; BARBOSA; HEGEDUS, 2017). Os fatores motivacionais para Herzberg estão relacionados ao trabalho em si. Para ele esses fatores são: realização; reconhecimento; responsabilidade; o próprio trabalho, a possibilidade de crescimento na empresa e o avanço (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959), como representado no Quadro 3.

Quadro 3 – Fatores Motivacionais de acordo com a Teoria de Herzberg

<b>Fator motivacional</b>	<b>Base teórica</b>
Realização	Engloba os sentimentos de sucesso profissional, conclusão bem sucedida de um trabalho, soluções para problemas e reivindicações
Reconhecimento	Engloba qualquer forma de reconhecimento pela realização de um trabalho/tarefa. Pelo supervisor, colega de trabalho ou o público em geral.
O próprio trabalho	Engloba a realização do próprio trabalho e como se ele afeta o indivíduo de maneira boa ou ruim. Assim os trabalhos podem ser rotineiros ou variados, criativos ou não, por demais fáceis ou excessivamente difíceis.
Responsabilidade	Nessa categoria inclui os fatores relacionados a satisfação que o entrevistado reporta ao receber responsabilidade pelo seu próprio trabalho ou para o trabalho de outros ou para receber nova responsabilidade.
Possibilidade de crescimento	Inclui a possibilidade do trabalhador puder mudar de status dentro da empresa através de seu mérito/esforço. Além de possibilitar que o trabalhador desenvolva novas habilidades.
Avanço	Este fator é usado apenas para aqueles que tiveram uma possibilidade de crescimento dentro da empresa.

Fonte: Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, p. 37-40).

<sup>9</sup> A técnica de incidentes críticos que foi desenvolvida por John C. Flanagan consiste em um conjunto de procedimentos que ele desenvolveu para coletar observações sobre o comportamento humano. Essa técnica permite captar fatores culturais, valores, experiências, sentimentos, emoções do indivíduo que está sendo observado. Para ser crítico o incidente deve conter três variáveis “uma situação” que vai gerar um “comportamento” e pôr fim a “consequência” desse comportamento. Além disso os pontos de análise devem ser bem definidos pelo pesquisador para não gerar distorções na interpretação dos resultados obtidos (RIBEIRO *et al.*, 2012).



Assim, de acordo com a Teoria dos dois fatores estes fatores estariam relacionados com as necessidades secundárias dos indivíduos São fatores internos (intrínsecos). Herzberg chegou à conclusão que quando estes fatores estão presentes nos indivíduos isso gera um sentimento positivo de satisfação e autorrealização que como consequência gera motivação e aumento da produtividade nas pessoas (NARS; FERREIRA; FISCHER, 2013).

No entanto, e se esses fatores não estão presentes qual seria a consequência? Para Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), o fato de esses fatores não estarem presentes nos indivíduos os leva a uma condição de não satisfação o que acarreta um sentimento de “neutralidade “em relação a motivação.

Já os fatores higiênicos são os fatores que se relacionam com o ambiente de trabalho. Como: salário, supervisão técnica; condições de trabalho; política da companhia e administração; relações interpessoais com colegas de trabalho, supervisores e subordinados, fatores da vida pessoal, status e segurança. (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959). O Quadro 4 apresenta os fatores higiênicos e suas definições.

Quadro 4 – Fatores Higiênicos de acordo com a Teoria de Herzberg

<b>Fator higiênico</b>	<b>Base teórica</b>
Salário	Engloba todas as sequências de acontecimentos que desempenham um papel de compensação como o aumento de salário ou a expectativa de aumento salarial.
Relações interpessoais	Relações que surgem no ambiente de trabalho entre supervisores e seus pares dentro do ambiente de trabalho.
Supervisão técnica	Envolve a relação entre o indivíduo e o superior hierárquico. Aqui o indivíduo avalia a conduta do supervisor entre elas sua competência ou incompetência, seu senso de justiça ou injustiça, sua vontade ou falta de vontade de delegar atribuições e por último sua vontade ou falta de vontade de ensinar.
Política da companhia e administração	As políticas da companhia e da administração estão adequadas ou não para a conclusão satisfatória de sua tarefa.
Condições de trabalho	Engloba as condições de trabalho que a empresa proporciona como as condições físicas, quantidade de trabalho, meios disponíveis para realizar o trabalho, adequação ou inadequação de iluminação, ventilação, espaço etc.
Status	Engloba sentimentos positivos ou negativos que a pessoa relata sobre seu cargo ou trabalho dentro da instituição. Ex. Ter uma secretaria para delegar suas funções traria um sentimento de poder. Ou o funcionário não poder entrar em determinado local devido a posição que ocupa geraria um sentimento negativo.
Fatores da vida pessoal	Aqui podem ser relatadas algumas situações em que o trabalho afeta a vida pessoal do indivíduo. Ex. transferência para outra localidade a pedido da empresa.
Segurança	Ter estabilidade para realizar seu trabalho sem medo de sofrer punições.

Fonte: Herzberg, Mausner, Snyderman (1959, p. 37 a 40).

Para Herzberg os fatores higiênicos estão relacionados com as necessidades primárias dos indivíduos. Assim, segundo a teoria bifatorial esses fatores higiênicos possuem caráter

extrínseco e por sua vez possuem uma função preventiva ou profilática pois embora eles não aumentem os níveis de satisfação eles por sua vez previnem a insatisfação (OLIVEIRA *et al.*, 2021; LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

Nesse ponto, reside o grande diferencial da Teoria dos dois fatores, pois, como é possível observar, os fatores motivacionais e higiênicos são variáveis independentes entre si, podendo, desse modo, serem avaliadas de forma separada. Corroborando, Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, p. 61) afirmam que “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação”. O Quadro 5 apresenta uma síntese com o intuito de facilitar a compreensão desses fatores.

Quadro 5 – Diferenças entre Satisfação e Insatisfação para Herzberg

	Quando estão presentes	Quando não estão presentes
FATORES MOTIVACIONAIS	SATISFAÇÃO	NÃO-SATISFAÇÃO
FATORES HIGIÊNICOS	NÃO-INSATISFAÇÃO	INSATISFAÇÃO

Fonte: Elaboração própria de acordo com Herzberg, Mausner, Snyderman (1959).

Para Herzberg, os fatores que levam a satisfação (motivacionais) não são os mesmos fatores que levam a insatisfação (higiênicos). Assim, o que influencia a satisfação no trabalho para Herzberg seriam os fatores motivacionais (intrínsecos) esses sim capazes de aumentar ou diminuir os níveis de satisfação dos colaboradores (LEAL *et al.*, 2015). Por sua vez, não devemos deixar de lado os fatores higiênicos, pois, estando presentes, evitamos a insatisfação dos colaboradores. Bedran Junior e Oliveira (2009), ao analisarem a Teoria dos Dois Fatores, afirmam:

Para minorar a insatisfação no trabalho ou alcançar sua ausência as organizações devem atuar sobre os fatores higiênicos, buscando atender as necessidades de seus colaboradores. Porém, se o objetivo for ter funcionários motivados, as organizações deverão se atentar para os fatores motivacionais – ligados ao conteúdo do trabalho – criando condições organizacionais adequadas, onde os fatores de crescimento possam ser percebidos pelos funcionários. (BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009, p. 9).

Desse modo, em um contexto organizacional, essa teoria é excelente pois ela permite que o gestor trabalhe com duas frentes uma afastando os fatores higiênicos presentes no ambiente de trabalho para que o empregado não se sinta insatisfeito e por outro lado ela permite que o gestor explore os fatores que levam a motivação dos seus colaboradores e desse modo aumentar o nível de satisfação do mesmo no seu ambiente organizacional.

Durante todo o seu trabalho, Herzberg (1997) defendeu que a motivação provém do próprio trabalho, ou seja, a motivação é intrínseca a atividade executada. Assim, uma pessoa que realiza um trabalho que para ela não possui uma motivação intrínseca estaria não satisfeito em sua atividade o que acarretaria um mau desempenho de suas funções. No entanto, Herzberg (1997) descobriu que esse quadro poderia ser alterado através do que ele chamou de “enriquecimento do cargo” (*job enrichment*).

Para Herzberg (1997), o “enriquecimento do cargo” consiste em aumentar o conhecimento e as habilidades de um trabalhador dentro do seu ambiente de trabalho. Esse enriquecimento pode se dar de duas formas: vertical (aumentar o grau de dificuldade do trabalho) ou horizontal (diversificando as tarefas desenvolvidas). Herzberg (1997), acreditava que ao fazer isso o empregador proporcionaria novos desafios para os empregados e por sua vez esses seriam motivados intrinsecamente pelos novos desafios.

Seguindo a linha de raciocínio proposta por Herzberg (1997) Perry, Mesh e Paarlberg (2006) constataram com base em diversos estudos sobre motivação que quando os funcionários estão executando um trabalho que para ele seja significativo (*job design*) esse fato poderia ser capaz de reduzir a rotatividade, diminuir o absenteísmo, aumentar a satisfação no trabalho, aumentar o comprometimento organizacional, a produtividade e a qualidade do trabalho.

Um fato bastante intrigante que foi relatado em um estudo recente que fez uso da Teoria dos Dois Fatores para medir a satisfação e a motivação de funcionários públicos foi que alguns fatores higiênicos foram apontados como aspectos que trazem satisfação para as pessoas contraindo assim a Teoria de Herzberg que prega que apenas os fatores motivacionais seriam capazes de gerar satisfação (BRANDÃO *et al.*, 2014).

Brandão *et al.* (2014), buscaram descobrir quais eram os fatores preponderantes para satisfação no trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE/CE) dentre auditores fiscais do trabalho, servidores administrativos e os estagiários, que alguns fatores higiênicos poderiam sim trazer a satisfação no trabalho. Esses fatores foram: os relacionamentos interpessoais e o salário no caso dos auditores fiscais do trabalho.

Já na pesquisa desenvolvida por Hur (2017) além dele validar em seu estudo que a Teoria dos dois Fatores pode ser utilizada no setor público, o pesquisador constatou que a satisfação no trabalho dos gerentes do setor público está relacionada aos fatores motivacionais e não aos fatores higiênicos validando dessa forma a teoria em apreço. No entanto, alguns fatores motivacionais descritos na teoria dos dois fatores nessa pesquisa não tiveram nenhum efeito positivo sobre a satisfação dos gerentes foram elas: avanço, possibilidade de crescimento

e responsabilidade.

O autor aponta algumas possíveis hipóteses pelas quais os gerentes públicos do estado da Georgia e Illinois nos Estados Unidos não foram afetados por essas variáveis sendo elas: quanto ao fator avanço o estudo analisou apenas servidores que já ocupam a função de gerente. Sendo assim não existe mais a motivação pela possibilidade de avanço na carreira sendo que muitos já chegaram ao topo do cargo. Em relação à variável referente à possibilidade de crescimento, o autor constatou que muitos servidores responderam que os cursos ofertados existem, porém, nem todos são do interesse dos servidores e ou não trariam nenhum benefício para o trabalho desenvolvido. Desse modo, realizar cursos de capacitação nesses moldes não vão trazer nenhum benefício e estímulo intrínseco para motivar e satisfazer esses colaboradores.

Quanto ao fator responsabilidade, Hur (2017) aponta uma causa que também pode ser vislumbrada no contexto do serviço público no Brasil. O autor compreende que uma possível causa da falta de satisfação dos servidores que foram analisados seria o fato deles terem pouco poder de autoridade e autonomia para tomar decisões diferentemente de gerentes do setor privado que possuem maior poder de discricionariedade. Assim, muitas vezes os gestores que ocupam cargos públicos ficam adstritos a leis e procedimentos previamente já definidos o que ocasionaria um sentimento de falta de autonomia para exercerem suas funções, não contribuindo, dessa forma, para o aumento da motivação e da satisfação nessa categoria analisada.

Aliado a esses achados o que nos chama a atenção nessa teoria é o fato dela possibilitar ao pesquisador explorar um amplo leque de possibilidades em sua pesquisa, pois além de permitir trabalhar com as variáveis motivacionais e higiênicas ainda podemos trabalhar com o “enriquecimento do cargo” como forma de propor melhorias para a instituição em estudo.

Além disso, o setor público possui limitações orçamentarias e legais e, desse modo, não tem tantos mecanismos para motivar e satisfazer seus funcionários, comparado com os trabalhadores do setor privado. Porém, conforme aponta Hur (2017), a teoria dos dois fatores permite que a administração pública explore os fatores motivacionais pois em sua maioria eles são fatores que podem ser trabalhados dentro de uma instituição sem descumprir leis e sem aumento de gastos públicos. Apenas adequando a uma gestão de pessoas mais eficiente.

Após a realização da revisão da literatura com enfoque exploratório, utilizando as bases de pesquisa Spell, Periódico CAPES, BASE e a Web of Science, sobre o tema proposto, optou-se nesse estudo por utilizar uma dentre as teorias de conteúdo por serem essas teorias que se preocupam em responder a pergunta “o que” motiva as pessoas. Assim, dentre as teorias

apresentadas, optou-se pelo modelo teórico desenvolvido por Herzberg (1959; 1973; 1997) para embasar esta pesquisa.

A escolha por essa teoria em específico se deve ao fato dela ainda hoje ser uma referência para diversos estudos sobre comportamento, motivação e satisfação no trabalho. Assim essa teoria além de ter uma aceitação ampla no mundo acadêmico diversos pesquisadores já validaram essa teoria em ambientes organizacionais do setor público em nosso contexto contemporâneo atual como foi o caso das recentes pesquisas desenvolvidas por Omar, Mohad Idrus e Jamal (2021), Moreira e Freitas (2020), Araújo (2018), Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017), Hur (2017), Klein e Mascarenhas (2016), Leal *et al.* (2015) e Brandão *et al.* (2014).

Como podemos observar, a Teoria Bifatorial (fatores higiênicos e fatores motivacionais) de Herzberg, criada em 1959, ainda apresenta relevante importância para os estudos sobre comportamento humano envolvendo os constructos motivação e satisfação até os dias atuais.

Cabe ainda ressaltar que atualmente na literatura sobre motivação no setor público especialmente em estudos estrangeiros, tem-se observado que os fatores intrínsecos são mais relevantes para a motivação do que os fatores extrínsecos (KLEIN; MASCARENHAS, 2016). Alinhado com essa visão tem-se mais um motivo por escolher a teoria bifatorial para esse estudo ante a possibilidade de separação dos fatores extrínsecos dos intrínsecos para análise em separado.

Desse modo, a escolha por essa fundamentação teórica foi por acreditar que ela seja a mais abrangente para investigar o tema, além de permitir uma melhor visão e compreensão do ambiente organizacional e de seus servidores.

#### *2.1.4 Satisfação no trabalho*

A presente seção tem por objetivo trazer o conceito de satisfação e posteriormente, apresentar estudos recentes que foram desenvolvidos no âmbito público englobando o tema satisfação e motivação no trabalho utilizando como fundamentação teórica a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Antes de discorrermos sobre o conceito de satisfação, cabe aqui esclarecer qual seria a diferença de satisfação e motivação, tendo em vista, que estes dois conceitos podem ser facilmente confundidos. Nesse sentido, Difini (2002) esclarece que:

O termo satisfação é entendido como um contentamento experimentado quando um desejo é satisfeito; envolvendo resultados já atingidos. A

motivação, ao contrário, está relacionada a resultados a serem atingidos, ou seja, ela corresponde ao impulso e ao esforço para satisfazer um desejo ou alcançar uma meta. (DIFINI, 2002, p. 16).

Assim, a satisfação vem de um resultado que já atingimos e para exemplificar seria como ganhar uma corrida e ficar em primeiro lugar. A motivação para querer ficar no primeiro lugar já passou, pois, o resultado foi atingido e o que restou foi o sentimento de satisfação advindo da vitória conquistada.

Já para entendermos o que seria “satisfação no trabalho”, Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017, p. 952) apontam que “satisfação no trabalho é um tema complexo e de difícil definição, pois é muito subjetivo e multifacetado, afinal, cada indivíduo tem suas necessidades e objetivos”. Dessa forma, cada indivíduo possui fatores diferentes que vão influenciar no que eles consideram e almejam para se sentirem satisfeitos dentro do seu ambiente de trabalho.

A primeira definição que temos sobre satisfação no trabalho foi feita por Robert Hopppock em 1935. Para o autor a satisfação no trabalho representa uma combinação de fatores psicológicos, fisiológicos e ambientais que atuam de modo a satisfazer o indivíduo em seu ambiente de trabalho (AZIRI, 2011). Para esse conceito embora a satisfação possa estar presente em algum fator externo ela ainda persiste como algo interno que está dentro de nós e que por englobar fatores tão subjetivos ela varia de pessoa a pessoa.

Seguindo essa mesma linha de pensamento onde a satisfação engloba diversos fatores Spector (1997, p. 2), a define como: “satisfação no trabalho é simplesmente a maneira como o indivíduo se sente sobre o seu trabalho em seus diferentes aspectos. Representa até que ponto o indivíduo gosta (satisfação) ou não gosta (insatisfação) do seu trabalho”<sup>10</sup>. Nesse sentido, a satisfação no trabalho representa uma combinação de fatores positivos ou negativos que os empregados experimentam no seu trabalho.

Uma outra definição de satisfação no trabalho proposta por Statt (2004), apresenta-a como a junção da satisfação e da motivação intrínseca que o indivíduo sente em relação a suas conquistas alcançadas dentro do ambiente de trabalho. Essa definição se assemelha bastante com o que a Teoria de Herzberg entende por satisfação no trabalho. Como já mencionado anteriormente por Herzberg os fatores motivacionais que levam cada um de nós a estarmos satisfeitos dentro do nosso ambiente de trabalho são os fatores motivacionais intrínsecos que ele classificou como fatores secundários.

---

<sup>10</sup> Nossa tradução de: *job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their Jobs.*

Com base na discussão apresentada, podemos concluir que a satisfação no trabalho é resultado de uma junção de fatores que quando estão presentes são capazes de causar um sentimento de realização e bem-estar no indivíduo que está exercendo aquela função.

### 2.1.5 Motivação e Satisfação na Gestão Pública

O tema motivação e satisfação na gestão pública vem despertando o interesse de diversos pesquisadores que buscam entender o comportamento humano, bem como, auxiliar as organizações públicas a aumentarem os níveis de eficiência na prestação dos serviços, além de proporcionar uma melhora no ambiente de trabalho e no clima organizacional.

Estudos já realizados em instituições públicas tanto no Brasil quanto no exterior já demonstraram que o tema possui grande relevância dentro de um contexto organizacional por possibilitar aos gestores com base nos resultados das pesquisas terem uma melhor compreensão sobre os seus servidores e suas necessidades.

Optou-se nessa seção por trazer resultados das pesquisas que foram desenvolvidas no setor pública e fizeram uso da Teoria dos dois Fatores para analisarem os seus resultados.

O estudo de Furquim *et al.* (2020) adotou a Teoria de Herzberg para identificar os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores da Emater - Regional Caiapó localizada na região Oeste de Goiás. O estudo aplicou um questionário contendo 16 questões para 11 funcionários efetivos do quadro daquela instituição. Os resultados da pesquisa demonstraram que os servidores apresentavam altos índices de satisfação com relação ao próprio trabalho em si e com a satisfação decorrente da conclusão de uma tarefa estabelecida. Quanto a insatisfação os principais fatores apontados na pesquisa foram relacionados aos salários e a falta de possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional da carreira.

Na pesquisa realizada por Klein e Mascarenhas (2016), os autores analisaram os fatores motivacionais que contribuem para a retenção e satisfação dos servidores especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. O fato que chamou a atenção desses pesquisadores e que motivou a pesquisa foi a constatação da alta rotatividade desse cargo logo após os novos servidores tomarem posse. Assim, os pesquisadores procuraram descobrir quais seriam os fatores que possivelmente estariam afetando nessa alta rotatividade.

Os achados feitos por Klein e Mascarenhas (2016), mostram que a evasão nessa carreira estaria ligada aos fatores extrínsecos sendo a principal causa a baixa remuneração. Já os fatores que geravam um alto grau de satisfação nos funcionários foram os fatores intrínsecos e

simbólicos presentes na carreira.

Vasiliki e Efthymios (2013), desenvolveram um estudo intitulado *Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece* o estudo em questão aplicou um *survey* com 67 servidores pertencentes ao quadro de funcionários do Ministério do Emprego e Assuntos Sociais da Grécia. O objetivo principal desse estudo foi medir o grau de satisfação no trabalho desses servidores e avaliar como as variáveis demográficas afetariam também na satisfação do quadro. Os resultados apontam que os servidores demonstraram estar moderadamente satisfeitos com o seu trabalho. Quanto aos fatores que tiveram um maior nível de satisfação dentre os funcionários foram: o próprio trabalho (fator intrínseco), supervisão (higiênico) e as relações interpessoais (higiênico). Quanto aos fatores demográficos os pesquisadores descobriram que nesse caso o fator idade foi o que teve um impacto significativo na motivação. Ficou constatado que os servidores mais antigos (com mais de cinco anos no cargo) apresentaram um nível maior de satisfação no trabalho do os servidores mais jovens.

Quando falamos em institutos federais de ensino superior percebemos que também foram desenvolvidas pesquisas em outras instituições com foco em descobrir quais fatores afetariam a satisfação e a motivação desses servidores no ambiente de trabalho como foi o caso dos estudos feitos por Moreira e Freitas (2020) os quais utilizando a Teoria dos dois Fatores apresentaram o estudo intitulado: *Evidências de Efeitos da Satisfação e Motivação Em Uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior*. Na pesquisa, os autores constataram que os fatores que mais influenciam na satisfação dos técnicos administrativos da Universidade Federal do Espírito Santo, campus São Mateus foram: crescimento alcançado dentro da instituição e perspectivas futuras, reconhecimento na carreira e a realização profissional e pessoal quanto ao cargo que os servidores ocupam. Sendo que para todos esses fatores os colaboradores disseram estar parcialmente satisfeito.

Constatou-se que na maioria dos fatores pesquisados os servidores se encontraram muito insatisfeito ou parcialmente insatisfeito sendo que poucos que responderam à pesquisa se mostraram muito satisfeito. Dentre os itens relatados, as principais causas dessa não satisfação foram:

a falta de capacitações no campus do interior; alocação de servidores em funções diversas a sua formação o que dificulta as perspectivas de crescimento; falta de incentivo para as ações pautadas pelos técnico-administrativos; gestão desempenhada basicamente por docentes, desde direção até a coordenação de setores menores; dificuldades de comunicação interna; falta de impessoalidade; falta de integração entre os servidores; e o fim da gestão de pessoas no CEUNES (MOREIRA; FREITAS, 2020, p. 17).



Na investigação desenvolvida por Oliveira *et al.* (2017) os pesquisadores realizaram uma pesquisa na mesma universidade, porém em outro campus (campus de alegre) e diferentemente de Moreira e Freitas (2020), os pesquisadores analisaram o grau de satisfação dos técnico-administrativos e dos docentes daquela instituição, também tendo como referência a Teoria de Herzberg. O interessante, nessa abordagem, foi que os fatores que são motivacionais para uma categoria não foram para outra, e vice e versa.

Dentre os fatores apontados pelos docentes como motivacionais e que geraram interferência na satisfação, incluem gostar do que fazem, autonomia no setor de trabalho, oportunidade de crescimento profissional e reconhecimento. Entre os fatores higiênicos apontados como mais relevantes, estão a estabilidade no emprego, o ambiente e o local de trabalho, a integração com a equipe e o salário.

Para os técnico-administrativos, o único fator motivacional alto que teve influência sobre a satisfação desses servidores foi o gostar do que fazem. Os demais fatores foram inexpressivos, constatando que os servidores daquele *campus* estão não satisfeitos com os demais itens. Os fatores higiênicos apontados como alto por essa categoria, foram estabilidade no emprego, ambiente e local de trabalho, integração com a equipe de trabalho, salário e benefícios e a relação com a chefia imediata.

Por sua vez, Leal *et al.* (2015) publicaram o artigo intitulado *Satisfação No Trabalho: Um Estudo Na Universidade Do Estado Do Rio Grande Do Norte*. Nele, os pesquisadores buscaram analisar qual seria a percepção dos servidores técnicos-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte no tocante a satisfação no trabalho dos técnicos de nível superior e os técnicos de nível médio. Fazendo uso da Teoria dos dois Fatores os pesquisadores aplicaram um *survey* dentro do campus. Como resultado do trabalho ficou constatado que no caso dos fatores motivacionais que atuam de forma direta na satisfação dos técnico-administrativos de nível médio não houve nenhum fator que naquele momento estava causando satisfação nos servidores pelo contrário em todas as categorias analisadas os servidores se mostraram indiferentes e apresentaram um alto grau de não satisfação especialmente para o fator “progressão funcional”.

Em contrapartida, os autores observaram que os técnico-administrativos de nível superior se mostraram satisfeitos apenas com a categoria “o trabalho em si” para as demais eles foram indiferentes e igualmente aos técnicos de nível médio eles se mostraram não satisfeitos com o fator “progressão funcional”

Quando analisaram os fatores higiênicos, os técnicos de nível médio apresentaram um alto nível de não insatisfação com os fatores “relacionamento interpessoal” e “vida pessoal” sendo que os fatores que levaram aqui a insatisfação foram: “condições de trabalho” e a “remuneração”

Em contrapartida os técnicos de nível superior apresentaram uma alta representatividade com os fatores “relacionamento interpessoal”, “vida pessoal” e diferentemente da outra categoria eles se mostraram não insatisfeitos com a “supervisão”. Para os demais fatores eles foram indiferentes sendo que nenhum fator propriamente dito os levavam a insatisfação no trabalho.

Percebe-se, pelos estudos apresentados que a pesquisa envolvendo tanto a motivação e a satisfação no trabalho desperta até os dias de hoje bastante interesse dos pesquisadores tanto em âmbito público como em âmbito privado. O que chama a atenção ante o exposto é que houve mais servidores não satisfeitos e insatisfeito dentro da sua carreira. Dentre os fatores motivacionais que mais apareceram foi o próprio trabalho em si. Desse modo, os servidores em sua maioria gostam do que fazem então não seria essa a causa da não satisfação deles no trabalho. Também apareceram nos resultados de forma expressiva o fator higiênico alto para as relações interpessoais demonstrando que em sua maioria os servidores estão satisfeitos com seus colegas de trabalho.

## **2.2 Gestão de pessoas no setor público**

De acordo com Knies e Leisink (2017), os conceitos relacionados à Gestão de Pessoas no setor público passaram por grandes transformações no decorrer dos anos. Atualmente vive-se a era do conhecimento, na qual constata-se a importância da informação para as tomadas de decisão. Considerando que são as pessoas que trabalham com a informação e o conhecimento, é crucial o papel desempenhado pelo setor de Gestão de Pessoas na promoção do capital humano e das competências essenciais para que uma instituição possa obter, obter vantagem competitiva.

Dentro de uma organização, a gestão de pessoas e o modo como ela é conduzida, tem um papel crucial no desempenho de uma instituição. Raudeliuniene & Kavaliauskiene (2014) definem gestão de pessoas como

um processo dinâmico que depende tanto de fatores externos como de fatores internos, sendo que sua função principal é harmonizar os interesses da

instituição com as habilidades e interesses das pessoas que nelas trabalham, além disso ela deve ser capaz de motivar seus funcionários de maneira adequada e eficiente de modo a alcançar seus objetivos. (RAUDELINIENE, KAVALIAUSKIENE, 2014 p. 721)<sup>11</sup>.

Os mesmos autores também afirmam que hoje o tema motivação no setor público é sem sombra de dúvida um dos mais importantes e populares temas de estudo na atualidade ante a constatação da importância de termos servidores satisfeitos e realizados dentro de uma instituição para que a mesma possa atingir melhores resultados. Bergue (2007) entende a gestão de pessoas no setor público como um

esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. (BERGUE, 2007, p.18).

Percebemos aqui que ambos os conceitos são bem parecidos, no entanto, notamos que a grande diferença que separa cada um deles é o fato que na administração pública o gestor ainda tem que se preocupar em atuar de acordo com o previsto em lei.

Com a implantação da administração gerencial uma nova forma de se olhar para a gestão de pessoas no setor público nasceu. Percebemos que essa nova visão se baseia nos princípios da eficiência, efetividade, responsabilidade, transparência e da necessidade de qualidade (VITORIO, 2015). Todos esses fatores refletem hoje no modo como as organizações públicas são guiadas pelos seus gestores.

Podemos perceber a clara preocupação com a motivação e satisfação dos servidores nesse trecho do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado elaborado pelo então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Gonçalves Pereira (1995):

A boa gestão é aquela que define objetivos com clareza, recruta os melhores elementos através de concursos e processos seletivos públicos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de motivação não apenas de caráter material, mas também de caráter psicossocial, dá autonomia aos executores e, afinal, cobra os resultados. (BRESSER-PEREIRA, 1995, p.38).

No entanto, o setor público, apesar de todos os avanços, ainda possui algumas particularidades que não se aplicam em âmbito privado (BRANDÃO *et al.*, 2014). Dentre elas

---

<sup>11</sup> Nossa tradução de: *The human resources management is a dynamic process that depends on the external and internal factors, and its purpose is to harmonize the interests of the institutions with the abilities and interests of people working there, as well to motivate properly, effectively seeking the objectives.*

já podemos apontar o fato que, excluído aqueles servidores que entram no serviço público mediante a designação de cargos comissionados, a grande maioria entra no setor público através de concurso público. De acordo com Carvalho Filho (2019), essa obrigatoriedade tem como principal objetivo selecionar de maneira isonômica os candidatos que estariam mais aptos a exercerem aquele cargo. Essa norma encontra-se prevista no inciso II do artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

Assim, diferentemente do setor privado – que pode escolher seus funcionários de maneira pessoal podendo avaliar as qualidades de cada um separadamente –, o setor público prima pela imparcialidade. O que em um primeiro momento pode ser algo benéfico, a longo prazo pode trazer sérias dificuldades para os gestores.

No entanto, ao setor público somente é permitido fazer o que está previsto em lei, enquanto no setor privado é possível realizar qualquer atividade desde que ela não seja proibida por lei (CARVALHO FILHO, 2019). Assim, o setor privado possui mais flexibilidade de atuação dos gestores que, por sua vez, podem oferecer um leque mais abrangente de opções para motivar e satisfazer seus funcionários.

Em âmbito federal os servidores públicos são regidos pela Lei n. 8.112/90, é nessa lei que estão previstos os direitos, deveres e obrigações dos servidores públicos (CARVALHO FILHO, 2019).

Em seu art. 8, a Lei 8.112/90 prevê as formas de provimento possíveis na administração federal. São elas: nomeação, promoção, readaptação, reversão, aproveitamento, reintegração e recondução. Ocorre que até o ano de 1997 tínhamos mais dois tipos de provimento que foram revogados pela Lei 9.527 de 10.12 de 1997, esses institutos eram a ascensão e a transferência. Dentre esses institutos vamos dar ênfase a ascensão por este ter relação com o presente tópico.

O revogado instituto da ascensão dava ao servidor público a oportunidade, na época, de conseguir uma ascensão vertical na carreira que, basicamente, era a possibilidade de ocupar outro cargo público de carreira distinta do qual ele pertencia anteriormente. Hoje, para um técnico-administrativo nível D se tornar um técnico-administrativo nível E, ele deve realizar um concurso público para o cargo. Antigamente, esse mesmo técnico nível D teria a possibilidade, mediante uma seleção interna do órgão e desde que preenchesse os requisitos para o novo cargo, virar um técnico nível E sem, no entanto, ter que realizar um novo concurso público enfrentando milhares de candidatos.

A revogação desse instituto gerou um prejuízo enorme para os servidores federais, pois os mesmos ficaram presos na sua carreira sem possibilidade de ascensão vertical apenas a

horizontal (VANDERLEY, 2012). Em termos motivacionais esse instituto era benéfico tanto para a instituição como para o servidor que, dentro do mesmo órgão, poderia alçar voos maiores e assim se sentir mais motivado e satisfeito com o seu trabalho.

Avaristo e Souza (2019) apontam outro fator que dificulta a implantação de práticas motivacionais e de desenvolvimento de pessoas no setor público que são as atribuições dos cargos que já se encontram estabelecidos por lei. Essas descrições são bastante precisas e dificultam a movimentação e a realocação do servidor pois caso ele seja realocado em um local fora da descrição do seu cargo fica caracterizado o desvio de função. Assim, o que pode ser visto como uma proteção para o servidor também tem o seu lado negativo pois num contexto de eficiência de recursos humanos esse entrave pode gerar perdas significativas para ambos os lados.

Além dos entraves organizacionais e a legislação que, às vezes, pode impedir os gestores de aplicar uma política motivacional mais eficiente, temos que levar em consideração que o perfil dos indivíduos que optam por seguir essa carreira também costuma ser bem diferente do perfil de pessoas que buscam o setor privado, conforme já constatado pela teoria do *Public Service Motivation*. O estudo aponta que uma das características que possuem as pessoas propensas a serem servidores é o fato delas serem menos materialistas e menos propensas a serem motivadas por recompensas financeiras.

### 2.2.1 *Motivação e treinamentos*

Durante muito tempo, a gestão de pessoas na área pública passou apenas por processos repetitivos de atividades operacionais comuns no seu dia a dia, no entanto ao longo dos anos foi se percebendo que para alcançar os objetivos e cumprir a missão das organizações públicas também é necessário ter ações voltadas para o desenvolvimento e qualificação do capital humano (KURTESHI, 2018).

Quando se fala em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dentro de um contexto organizacional, referimo-nos ao processo utilizado para se obter ou transferir conhecimentos e habilidades necessárias para se realizar uma atividade ou tarefa específica.

A fim de atender aos desafios atuais e futuros dos negócios, o T&D pressupõem uma ampla gama de ações de aprendizado, que vão desde o treinamento dos funcionários para as tarefas atuais, até o compartilhamento de conhecimento para melhorar o horizonte de negócios e o atendimento ao cliente. O T&D também possibilita aos colaboradores que eles se

desenvolvam na carreira expandindo assim suas competências e habilidades individuais além de proporcionar uma melhora no quadro da organização. Assim, os benefícios do T&D tanto para os gestores quanto para os colaboradores são de natureza estratégica e, portanto, possuem um amplo leque de benefícios para as instituições (RODRIGUES; PETINE; RODRIGUES 2020; RANZINI; BRYAN, 2017).

Além disso, o T&D também já foi associado ao aumento da eficiência para a realização de tarefas, aumento do desenvolvimento do quadro de pessoal bem como do nível de satisfação do usuário do serviço que por sua vez irá receber um atendimento de melhor qualidade devido ao fato de os servidores estarem mais bem capacitados (MENESES *et al.*, 2010).

Conforme afirma Fernandez e Moldogaziev (2010) servidores que passam por processos de capacitação se tornam mais empoderados por que eles possuem um maior nível de motivação intrínseca e como consequência disso são servidores mais concentrados em suas tarefas, esforçados e resilientes para desenvolverem suas atividades.

Conforme esclarece Bergue (2019):

A ativação de competências das pessoas para a resolução de problemas ou para a produção de soluções inovadoras tem significativo potencial de gerar uma percepção de satisfação e de reconhecimento, aspectos que, a propósito, precisam ser gerenciados pela liderança a fim de direcioná-los e potencializá-los a bom termo (BERGUE, 2019, p. 77-78).

Para que esse resultado seja possível, a motivação de pessoas dentro do contexto público deve ser compreendida levando-se em conta suas especificidades como: relação estatutária, tipo de valor que se produz (bens e serviços públicos), interesse almejado (público), destinatário (sociedade) e o perfil dos seus servidores. Ter essa dimensão é crucial para que o gestor público possa ser capaz de desenvolver as competências dos servidores e direcionar treinamentos adequados para seu quadro, seja para habilitar os servidores em cargos de gestão e liderança ou para inseri-los dentro de equipes de trabalho (BERGUE, 2019).

Gobble (2012), apontou que a maioria das ideias inovadoras trazidas para as organizações vieram não da alta administração, mas sim de colaboradores que hoje compõem o que ela chamou de *front line staff* em outras palavras aqueles servidores que estão na linha de frente na execução das tarefas.

Constata-se assim que o treinamento e desenvolvimento dos servidores pode resultar em um maior aproveitamento da força de trabalho da instituição, incremento da sua produtividade, expansão da inovação de boas práticas além do aumento de motivação e satisfação do quadro

de servidores.

Kurteshi (2018) analisou o processo de treinamento de 52 servidores públicos de Kosovo incluindo na amostra servidores do governo, servidores locais e servidores de corporações públicas. Os achados da pesquisa mostraram que a maior dificuldade enfrentada hoje pelo setor de recursos humanos na implantação de treinamentos e desenvolvimentos para os servidores é a alta resistência da administração pública em incluir os servidores em projetos e treinamentos com foco em inovação e capacitação o que tem causado desmotivação nos servidores quando da necessidade de resolverem problemas e demandas mais complexas. Outro fator apontado na pesquisa que também contribui para a falta de investimento em treinamentos é a escassez de recursos orçamentários.

Em estudo recente, Montezano *et al.* (2020) constataram que 1427 servidores públicos federais do distrito federal – que passaram por algum processo de treinamento dentro de um intervalo de 12 meses – demonstraram, ao final, uma melhora no seu desempenho como um todo. No entanto, a pesquisa também ressalta que as ações de treinamento devem estar alinhadas com as atividades que o servidor desempenha.

Apesar dos desafios que hoje estão presentes na administração pública o T&D é uma peça chave que pode ser usada pelo setor de recursos humanos dentro da administração pública no processo de motivação de seus servidores por ser capaz de despertar maior envolvimento e engajamento dos seus funcionários com suas atividades.

### **2.3 A pandemia da COVID-19 e seus reflexo na gestão pública**

Desde o advento da pandemia mundial causada pela COVID-19, que teve início no Brasil em fevereiro de 2020, o setor público brasileiro foi forçado a se adaptar a essa nova realidade. Para não ter suas atividades suspensas, diversos órgãos públicos recorreram ao teletrabalho como novo modelo de trabalho, no intuito de preservar o funcionamento dos setores e a saúde dos servidores – seguindo as recomendações de distanciamento social recomendada pela Organização Mundial da Saúde (BUSS ROCHA *et al.*, 2021).

Diferentemente do setor privado, no qual essa prática já começou a ser adotada bem antes da pandemia por diversas empresas – principalmente *startups* e empresas de tecnologia –, no setor público essa realidade ainda é muito nova e poucos foram os órgãos que começaram a oferecer essa possibilidade aos seus servidores (BRANT; MOURÃO, 2020).

Pouco se sabe sobre as vantagens e desvantagens desse novo modelo de trabalho na

administração pública e quais os impactos na vida dos servidores que prestam serviço nesse formato. A pandemia causada pela COVID-19 trouxe para o âmbito público um novo modelo de trabalho e reflexões a serem feitas sobre seus impactos na vida dos servidores e seus efeitos no dia a dia do servidor.

Além disso, temos ainda uma lacuna enorme quanto a sua regulamentação, o que acaba gerando insegurança jurídica para os servidores diante de situações novas como, por exemplo, o controle da jornada, os limites a serem impostos pela administração e o fornecimento de equipamentos para trabalho.

No trabalho feito por Guerra *et al.*, (2020) intitulado *Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região*, os autores buscaram avaliar se essa prática teve aumento na satisfação dos servidores e gestores, no clima organizacional e na produtividade do trabalho. Os benefícios para os servidores que aderiram a esse novo formato de trabalho foram: aumento da produtividade, aumento da satisfação dos servidores, maior qualidade de vida, redução de custos com deslocamento e o aumento da concentração para realizar as tarefas. Ao entrevistarem os gestores dos órgãos, os pesquisadores descobriram que eles também corroboravam com a melhoria da mudança e, inclusive, relataram que o clima organizacional teve uma melhora expressiva dentro das varas que possibilitaram essa mudança.

Benefícios positivos também foram relatados na pesquisa desenvolvida por Vilarinho, Paschoal, Demo 2021 e Filardi, Castro e Zanini (2020), como a melhoria da qualidade de vida, maior equilíbrio na relação trabalho e família, flexibilidade, redução de custo e tempo de deslocamento, o aumento do bem-estar, motivação e a melhora no desempenho dos servidores do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro). Apesar de existir ainda uma lacuna quanto a regulamentação do teletrabalho para os servidores deste órgão ao todo a experiência foi vista como extremamente positiva e benéfica.

No entanto, benefícios negativos também apareceram em estudos feitos durante o período remoto “forçado” causado pela COVID-19. Palumbo (2020) fez um levantamento sobre as condições de trabalho dos servidores públicos na Europa e como este novo modelo de trabalho afetou o dia a dia destes servidores.

Palumbo (2020) constatou que o efeito negativo principal do teletrabalho reportado pelos servidores foi a dificuldade em conciliar vida pessoal e o trabalho. Muitos servidores relataram um aumento de fadiga e stress por conta deste novo arranjo.

Vasic (2020) traz uma reflexão importante com relação ao teletrabalho dentro do



contexto da COVID-19. O autor aponta que dentro de um cenário normal conciliar o trabalho e a vida pessoal já demanda uma certa maturidade do servidor e no contexto da pandemia estes mesmos servidores foram forçados a trabalharem de casa sem qualquer planejamento prévio. Para os servidores europeus a sensação de estarem “presos” em suas causas teve um impacto sério na saúde destes servidores como aumento da depressão, distúrbios neurológicos e solidão por perderem a interação com os colegas de trabalho.

Para os servidores que moram sozinhos os efeitos foram mais graves e nestes casos o autor observou que estes servidores aumentaram sua carga horária de trabalho o que ocasionou um aumento de stress e esgotamento nestes trabalhadores.

Em parte, os servidores relataram que o grande problema era a falta de uma política institucional regulamentando o modelo de trabalho. Assim, muitos servidores acabavam trabalhando fora do seu horário de trabalho pois algumas demandas chegavam em diferentes horários e não havia por parte deles um claro delineamento sobre seus deveres e obrigações e até que ponto eles deveriam estar disponíveis para a instituição (PALUMBO, 2020; VASIC, 2020).

Em estudo desenvolvido por Filardi, Castro e Zanini (2020) percebemos que a falta de uma política institucional que regulamente o teletrabalho em âmbito público também se faz necessária e urgente no Brasil diante das especificidades que existem no setor público. Complementando o estudo anterior, Filardi, Castro e Zanini (2020) também encontraram algumas desvantagens neste novo modelo de trabalho sendo eles: a não adaptação ao trabalho; falta de comunicação; perda do vínculo com a empresa; problemas psicológicos; falta de infraestrutura; e o controle do teletrabalhador.

Com relação à economia dos gastos públicos, Buss Rocha *et al.* (2021) analisaram o período entre março e julho de 2020, no qual 93,2% do total de trabalhadores da Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo se encontravam em trabalho remoto. Os autores constataram que durante esse período houve redução de itens de gastos como água, energia elétrica e deslocamentos para o órgão o que foi considerado benéfico pelos autores.

Os autores ressaltam que o teletrabalho também deveria ser visto no serviço público como uma possibilidade de inovação que pode vir a ajudar com a superação da estrutura burocrática e alinhar a administração com práticas de gestão mais eficientes, voltadas para resultados e diminuição das contas públicas.

Nesse sentido, Leite e Lemos (2021) ressaltam o importante papel da gestão de pessoas e dos gestores públicos quanto a implementação desta nova modalidade de trabalho nos órgãos

públicos por eles estarem mais próximos dos servidores e poderem avaliar quais atribuições e setores podem se encaixar nesta modalidade e ser benéfica tanto para o servidor quanto para a instituição.

Ante o exposto, percebemos que o teletrabalho é um tema novo e ainda com muitas possibilidades de debates a serem feitos sobre o seu real impacto na administração pública tanto do ponto de vista institucional quanto do ponto de vista sobre seus benefícios e impactos para o servidor público.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção tem por objetivo apresentar a metodologia que foi utilizada nesta pesquisa. Destacando-se: a natureza e o tipo da pesquisa, a contextualização do estudo, local da pesquisa, o modo de seleção dos sujeitos, a coleta dos dados, o método de análise e interpretação dos dados e por último a confiabilidade do estudo.

#### 3.1 Natureza e tipo de pesquisa

Esta pesquisa é de natureza qualitativa do tipo exploratório e descritivo. As investigações qualitativas são caracterizadas pela análise de conceitos de alta complexidade. Além disso, possuem potencial para o entendimento mais completo de especificidades do contexto do objeto investigado. Segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa qualitativa

considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA, MENEZES, 2001, p. 20).

Com base nesse entendimento, atesta-se a aderência da abordagem qualitativa aos propósitos da presente pesquisa, visto que ela possibilitará que se avance no entendimento das razões que levam a motivação e satisfação dos assistentes administrativos da IES, além de possibilitar que a pesquisadora compreenda melhor os anseios dessa categoria. Quanto ao caráter exploratório e descritivo, Vergara (2000) entende que

a pesquisa exploratória é aquela realizada em uma área, em que existe pouco conhecimento acumulado, ou seja, poucos estudos científicos, enquanto a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer associações entre variáveis. (VERGARA, 2000, p.47).

Ante o exposto, a pesquisa exploratória se encaixa perfeitamente nesse estudo pois a busca pela compreensão dos fatores que levam a motivação e a satisfação dos assistentes administrativos da IES ainda possui pouco conhecimento acumulado e até o presente momento não se encontrou nos principais indexadores estudos científicos envolvendo essa temática específica com os servidores desse campus.

O estudo exploratório foi utilizado no começo dessa pesquisa para se buscar as

informações que foram necessárias para o desenvolvimento da pesquisa descritiva. Assim, na fase descritiva desse trabalho analisou-se as variáveis que interferem na motivação e satisfação dos assistentes administrativos da IES com foco em compreender o que levam esses servidores a se sentirem motivados e satisfeitos em seu ambiente de trabalho.

Segundo Bruyne (1991), a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos e colabora no seu entendimento e especialmente no seu próprio processo. Para Strauss & Corbin (1998), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizadas para coletar e analisar dados. O método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto.

### **3.2 Contextualização do estudo**

Com a finalidade de contextualizar o momento no qual esta pesquisa foi desenvolvida, este tópico foi criado com o intuito de orientar e esclarecer sobre como a Pandemia causada pela COVID-19 influenciou neste trabalho.

Desde o primeiro caso confirmado de COVID-19 no Brasil, em 26 de fevereiro de 2020, diversos setores da economia foram obrigados a se adaptarem a esta nova realidade para continuarem exercendo suas funções e tentar de alguma forma minimizar os efeitos nefastos que foram causados desde o seu início.

Assim como na iniciativa privada o setor público teve que se adaptar a esta nova realidade e o que pudemos observar ao redor do Brasil foram diversos órgãos do setor público em âmbito de todos os poderes tendo que recorrem ao trabalho remoto nos casos possíveis para que os usuários dos serviços fossem menos prejudicados.

Nesse contexto, os servidores que foram entrevistados neste trabalho se encontram desde março de 2020 exercendo suas funções de forma remota. Na época em que este trabalho foi estruturado a COVID-19 ainda não era uma realidade no mundo e, portanto, nem o trabalho remoto no âmbito da IES.

Durante a coleta dos dados alguns servidores estavam começando a voltar em forma de rodízio para o serviço presencial. No entanto, o impacto da COVID-19 no âmbito deste trabalho é inquestionável pois ela trouxe importantes achados sobre a percepção dos servidores quanto a motivação e satisfação deles no contexto do teletrabalho.

### **3.3 Local da pesquisa**

O estudo foi realizado dentro do campus principal do IES que está localizada no interior do estado de Minas Gerais. A escolha por esse local foi devido ao fato da pesquisadora fazer parte do quadro efetivo da instituição e acreditar que se faz necessário uma reflexão sobre a motivação e satisfação no trabalho da categoria de servidores em análise. Além disso, a IES hoje é uma das Universidades de referência tanto nacional quanto internacional sendo, portanto, sujeito de grande relevância em sua área de atuação.

### **3.4 Seleção dos sujeitos**

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), ao se fazer um estudo é necessário delimitar o grupo que fará parte da pesquisa para evitar que a pesquisa fique muito abrangente e sem um foco determinado. Sendo assim, a seguir será apresentado como foi feito o recorte dessa pesquisa conforme as alíneas abaixo.

Hoje, a IES conta com 1593 servidores técnicos administrativos distribuídos em seus três *campi*. Ao todo, 329 técnicos são de nível E (cargo de nível superior), 763 são de nível D (cargo de nível médio) e 501 são de nível C (cargo de nível fundamental).

Neste estudo, optou-se por estudar a categoria dos técnicos nível D (assistentes administrativos) lotados no campus principal da IES pois conforme podemos observar eles representam a maioria do quadro dos técnico-administrativos da instituição. Embora, tenhamos ainda uma quantidade significativa dos servidores que possuem nível C essa carreira foi extinta no ano de 2018 pelo decreto 9.262/18 assim é uma carreira que não terá novos entrantes. Além disso, o perfil dos servidores que compõem essa carreira se assimila bastante com o perfil dos técnicos nível D sendo que os achados dessa pesquisa podem ser indiretamente úteis para essa categoria em questão.

A amostra dos servidores que foi utilizada nessa pesquisa foi composta pelos assistentes administrativos que estão lotados atualmente no campus principal da IES. A escolha por esse campus ocorreu devido ao fato dele ser o campus mais antigo e possuir uma cultura organizacional mais forte.

O método de seleção da amostra dos servidores que foram entrevistados nesse estudo se baseou no princípio da redundância. De acordo com Valles (1997, p. 93), “as amostras nos estudos qualitativos não estão geralmente pré-especificadas, elas evoluem uma vez começado o trabalho de campo”. Sendo assim, o número de entrevistas que foram coletadas respeitou o critério de saturação, na qual no decorrer da coleta de dados, teve-se o fechamento da amostra

quando as respostas obtidas nas entrevistas apresentaram redundância ou repetição, sendo que nenhuma nova informação fornecida pelos participantes seria relevante para os propósitos do estudo.

### **3.5 Coleta de dados**

Com a finalidade de compreender as teorias motivacionais a primeira parte desse estudo se pautou na realização de uma extensa revisão bibliográfica sobre o tema motivação e satisfação no trabalho para que fosse possível ter uma ampla revisão de literatura. Essa revisão bibliográfica inicial foi realizada nos periódicos Spell, Base, Periódico Capes e Google Acadêmico. Essa etapa foi de extrema importância para que posteriormente o conhecimento adquirido fosse utilizado na análise de conteúdo na etapa de análise dos dados.

Na segunda etapa do trabalho, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas. De acordo com Gil (2002), as entrevistas podem ser classificadas em: informais, focalizadas, por pautas e formalizadas. As entrevistas informais são desenvolvidas de forma mais espontânea e distingue-se de uma simples conversa por visar à coleta de dados. A focalizada apresenta ainda, uma espontaneidade e liberdade, no entanto é orientada a um determinado objetivo. Na entrevista por pautas, identifica-se uma certa estruturação a partir da elaboração de um instrumento que oriente os principais pontos a serem explorados no seu decorrer. Já as entrevistas estruturadas preveem o desenvolvimento de perguntas fixas, apresentadas na mesma ordem e composição a todos entrevistados.

No tocante às entrevistas, este estudo utilizou as entrevistas por pautas, também denominada de entrevistas semiestruturadas. A escolha pode ser justificada, a partir de May (2004), no qual salienta que o foco de entrevistas semiestruturadas pode ser tanto para esclarecimentos quanto para auxiliar na elaboração dos resultados; de forma a permitir que os entrevistados sejam mais espontâneos e em contrapartida para o pesquisador possibilita que esse obtenha um material que seja mais claro de fazer análises e comparações do que em outros tipos de entrevistas. Ainda segundo o autor, as entrevistas, geram compreensões ricas das biografias, experiências, opiniões, valores, aspirações, atitudes e sentimentos das pessoas.

Acerca desse instrumento de coleta de dados Minayo (2009, p. 64), esclarece que a “entrevista semiestruturada combina perguntas fechadas e abertas na qual o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender a indagação formulada”.

Após obter a aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa (CEPE), parecer 4.593.534, duas

entrevistas pilotos foram realizadas com dois assistentes administrativos do quadro com o intuito de verificar se o roteiro proposto estava de acordo com os objetivos deste trabalho e também para verificar se as perguntas estavam compreensíveis, se havia condições de analisar os dados obtidos com o instrumento e se os resultados tinham sentido com o objetivo do trabalho (ROESCH, 2005).

Posteriormente, os assistentes administrativos do campus principal da IES foram convidados através do e-mail institucional para participarem da pesquisa. À medida que os interessados foram respondendo ao convite as entrevistas foram sendo agendadas através da plataforma *google meet*.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre abril de 2021 a maio de 2021. O tempo médio de duração foi de 40 minutos cada. Todos os participantes estavam de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e permitiram que as entrevistas fossem gravadas. Ao todo 25 assistentes administrativos foram entrevistados.

Além disso, antes do início de cada entrevista foi repassado com os entrevistados a importância do estudo, o objetivo da pesquisa, a confidencialidade dos dados e a importância da participação deles para o desenvolvimento da pesquisa e para o relatório de recomendações.

A entrevista foi estruturada da seguinte forma: primeiro foram coletados os dados sociodemográficos, a fim de identificar o perfil dos servidores que estavam sendo entrevistados. Já a segunda parte foi composta por 16 questões separadas em dois eixos temáticos: fatores motivacionais e os fatores higiênicos. Todas as perguntas foram embasadas na Teoria de Herzberg (1959), sendo que as perguntas foram feitas com base nas categorias validadas por Herzberg capazes de influenciar na motivação e satisfação com o trabalho.

### **3.6 Análise e interpretação dos dados**

Quanto à análise e interpretação dos dados, este estudo fez uso da análise de conteúdo para analisar as entrevistas semiestruturadas que foram aplicadas. Conforme explica Vergara (2005, p. 15) “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa a identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Segundo Bardin (2016),

[...] a análise de conteúdo oscila entre os dois polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. Absolve e cauciona o investigador por esta atração pelo escondido, o latente, o não-aparente, o potencial de inédito (do não-dito), retido em qualquer mensagem. (BARDIN, 2016, p. 11).

Diante do exposto, considerou-se esse o método mais apropriado para ser utilizado no tratamento dos dados desta pesquisa, tendo em vista que o foco principal buscará entender a percepção dos assistentes administrativos sobre o que gera neles motivação e satisfação no trabalho.

Neste estudo, levou-se em consideração também não apenas os elementos que mais aparecem nas falas dos entrevistados, mas também, foi levado em consideração aqueles elementos menos citados pelos entrevistados por eles terem o potencial de trazerem importantes conclusões para esse trabalho.

Seguindo o método proposto por Bardin (2016), a análise de conteúdo possui três etapas que devem ser realizadas para que possamos chegar ao resultado da pesquisa. Essas etapas compreendem a pré-análise que consiste na seleção do material que será utilizado bem como na definição dos procedimentos que serão adotados. Em seguida, passamos para a etapa da exploração do material que foi coletado e a implantação do procedimento que foi previamente definido na etapa um. Por último, temos o tratamento dos dados e a interpretação (inferências) dos resultados que foram obtidos.

Com base nisso, os dados coletados nessa pesquisa foram analisados seguindo as seguintes etapas: primeiramente foi feito um levantamento do material que seria utilizado, leitura e sistematização do conhecimento adquirido. Posteriormente foram feitas as entrevistas e por último as transcrições *ipsis-literis* das 25 entrevistas realizadas.

Na segunda etapa deu-se início à exploração do material. Primeiramente, os entrevistados foram codificados como E1, E2, E3... E25 com a finalidade de preservar a identificação dos mesmos. Para categorizar a análise, este estudo levou em consideração as categorias definidas por Herzberg, de acordo com a Teoria dos dois Fatores (QUADRO 6), sendo elas:

Quadro 6 – Categorias de análise

<b>Fatores Motivacional</b>	<b>Fatores Higiênicos</b>
Realização	Salário
Reconhecimento	Relações interpessoais
O próprio trabalho	Supervisão técnica
Responsabilidade	Política da companhia e administração
Possibilidade de crescimento	Condições de trabalho
Avanço	Fatores da vida pessoal
	Segurança
	Status

Fonte: Elaboração própria.



Para Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014), a análise de conteúdo possui diferentes técnicas de análise que podem ser adotadas pelo pesquisador. Nesse estudo, optou-se pela análise através das categorias acima mencionadas por elas já terem sido validadas.

Como suporte à análise dos resultados, este estudo fez uso do *software* livre IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires) versão 2.0. Para o *software*, *corpus* representa o conjunto de textos que se pretende analisar; texto representa cada entrevista que compõem o corpus; e os segmentos de texto são trechos normalmente de três linhas dimensionados pelo próprio *software* (CAMARGO, JUSTO 2016).

O *software* IRAMUTEQ permite a análise dos resultados por meio de cinco técnicas diferentes sendo elas a) análise lexicográfica clássica que é quando o software irá analisar qual a frequência média que uma palavra apareceu nos dados, b) análise por especificidades nesse tipo de análise as variáveis caracterizadoras do estudo são relacionadas com a produção textual para montar o *corpus*<sup>12</sup>, c) classificação hierárquica descendente (CHD) nesse tipo de análise do programa irá organizar as palavras em um dendrograma representado pela quantidade e composição léxica de classes a partir de um agrupamento de termos, do qual se obtém a frequência absoluta de cada um deles e o valor de qui-quadrado agregado (ALMICO, FARO, 2014). Para que esse tipo de análise tenha validade é necessária uma retenção mínima de 75% dos segmentos do texto (CAMARGO, JUSTO 2016), d) análise de similitude esse tipo de análise irá apontar as coocorrências das palavras, e) por fim temos a nuvem de palavras que faz uma junção das palavras através da frequência que elas foram utilizadas. Nesta pesquisa, os métodos de análise utilizados foram a análise de similitude e a nuvem de palavras.

Na última etapa, deu-se início a análise propriamente dita. As transcrições das entrevistas foram analisadas com base nas categorias definidas e, posteriormente, as análises das categorias foram relacionadas com a análise de similitude e a nuvem de palavras geradas pelo *software* IRAMUTEQ.

Ao final chegou-se à conclusão sobre a percepção dos servidores assistentes administrativos quanto a motivação e satisfação no trabalho. Além disso, foi possível identificar lacunas apontadas pelos servidores que estariam interferindo na motivação e satisfação dentro do ambiente de trabalho.

---

<sup>12</sup> O corpus textual equivale a uma amostra. Porém quando da sua construção é necessário que o pesquisador adeque o texto com os comandos necessários para que o software possa entender e rodar os dados.

### **3.7 Confiabilidade do estudo**

A pesquisa qualitativa, diferente da pesquisa quantitativa, não faz uso de modelos matemáticos, estatísticos para basear sua análise. Ela se baseia na interpretação, que pode ser feita através de textos, sons, imagens e até de linguagem não verbal (GUBA; LINCOLN 2005).

Assim para que seja possível alcançar a validade do trabalho faz-se necessário que o pesquisador se atenha a algum procedimento pré-estabelecido. Quanto a confiabilidade ela advém de acordo com a abordagem escolhida pelo pesquisador (GIBBS, 2007).

Neste estudo, seguiu-se a análise mediante uma teoria já validade em outros trabalhos e a qual serviu de roteiro tanto para a elaboração das entrevistas quanto das categorias de análise.

Para garantir a confiabilidade deste estudo, tanto o procedimento de coleta de dados quanto de análise fora feito de forma criteriosa e atenta para certificar que nenhum equívoco ou erro fosse cometido, especialmente nas transcrições e codificações dos dados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa bem como sua análise e discussão e ao final as recomendações que servirão de base para a elaboração do relatório técnico que será entregue para a instituição.

### 4.1 Perfil dos servidores entrevistados

Para que seja possível compreender e analisar os resultados de um trabalho é de extrema importância que o perfil dos entrevistados (QUADRO 7) seja levado em consideração, pois determinado perfil de pessoas possui diferentes valores e objetivos podendo influenciar nos resultados da pesquisa.

Quadro 7 – Perfil dos entrevistados

Entevistado	Sexo	Estado civil	Filhos	Idade	Grau de Instrução	Tempo de IES
E1	M	Casado	3	31-40	Mestrado	7 anos
E2	M	Solteiro	0	26-30	Pós-graduação	11 anos
E3	F	Casado	1	31-40	Médio completo	3 anos
E4	M	Casado	0	31-40	Pós-graduação	2 anos
E5	M	Separado	0	31-40	Pós-graduação	2 anos
E6	M	Casado	0	26-30	Mestrado	8 anos
E7	F	Casado	2	31-40	Mestrado	12 anos
E8	M	Casado	0	31-40	Superior completo	9 anos
E9	F	Separado	3	41-50	Pós-graduação	22 anos
E10	F	Casado	2	31-40	Mestrado	5 anos
E11	M	Casado	3	31-40	Mestrado	9 anos
E12	F	Solteiro	0	31-40	Pós-graduação	5 anos
E13	F	Casado	0	41-50	Mestrado	12 anos
E14	M	Casado	1	31-40	Pós-graduação	10 anos
E15	M	Casado	2	41-50	Pós-graduação	5 anos
E16	F	Solteiro	0	31-40	Mestrado	4 anos
E17	M	Solteiro	0	31-40	Mestrado	2 anos
E18	M	Casado	1	31-40	Superior completo	6 anos
E19	M	Solteiro	0	41-50	Pós-graduação	8 anos
E20	F	Casado	0	31-40	Pós-graduação	12 anos
E21	F	Solteiro	0	31-40	Pós-graduação	7 anos
E22	F	Casado	3	31-40	Superior completo	11 anos
E23	F	Solteiro	1	31-40	Pós-graduação	10 anos
E24	F	Solteiro	1	31-40	Pós-graduação	7 anos
E25	F	Casado	1	31-40	Superior completo	5 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Primeiramente, quanto ao sexo dos 25 entrevistados, 48% são do sexo masculino e 52% são do sexo feminino, demonstrando uma proporcionalidade. Com relação ao estado civil, 60% são casados, 32% são solteiros e 8% são separados. Não houve nenhum servidor viúvo que

participou da pesquisa.

Dos servidores entrevistados, a grande maioria encontra-se em relacionamentos estáveis e estão ambientados em Viçosa. Dentre os servidores casados, não houve nenhum que manifestou interesse em sair de Viçosa pelo fato da sua família estar estruturada na cidade. Dentre os entrevistados, 52% possuem filhos e 48% não possuem, variando de 1 a 3 filhos.

Com relação à faixa etária, a grande maioria possui idade compreendida entre 31 e 40 anos, sendo essa faixa equivalente a 76% dos entrevistados; 41 e 50 anos representando 16% dos entrevistados; e os participantes mais novos, compreendidos entre 26 a 30, anos representaram apenas 8% dos entrevistados. Nenhum entrevistado possuía menos de 25 anos ou mais de 51 anos.

Quanto ao grau de instrução, apenas um possuía nível médio. Os demais possuem formação superior ao exigido pelo cargo. O resultado está de acordo com os dados já levantados anteriormente na pesquisa de campo, o qual constatou que apenas 3% dos assistentes administrativos da IES do campus principal possuem a escolaridade exigida para o cargo. Os 97% restante possuem titulação superior ao demandado pelo cargo.

Por último foi perguntado aos participantes a quanto tempo eles fazem parte do quadro da IES. O resultado demonstra que: 36% dos participantes possuem entre 1 a 5 anos de serviço, 40% possuem entre 6 a 10 anos de serviço, 20% possuem entre 11 a 15 anos de serviço, nenhum participante entrevistado possuía entre 16 a 20 anos de serviço e apenas 4% possui acima de 20 anos dentro da instituição.

Pelo exposto, percebe-se que o perfil dos servidores entrevistados quanto a questão de gênero foi praticamente paritária, estado civil predominante casado, em relação aos filhos o resultado também foi paritário, a faixa etária dos participantes predominante foi de 31 a 40 anos, titulação maior do que a exigida pelo cargo e até 10 anos de serviço dentro da instituição.

## **4.2 Fatores motivacionais**

Nesta etapa apresentamos a análise de cada fator motivacional proposta pela Teoria de Herzberg. As perguntas utilizadas para a análise estão no apêndice deste trabalho e se referem as questões 1 a 9 das entrevistas.

### *4.2.1 Realização*

Para a Teoria dos dois Fatores de Herzberg Herzberg, Mausner e Snyderman (1966) a realização profissional é um fator crucial no processo motivacional dos indivíduos. O sentimento advindo deste fator é capaz de impulsionar e elevar os colaboradores a buscarem novos aprendizados e maneiras de melhorarem sua performance dentro do ambiente de trabalho. Dentre os servidores que foram entrevistados 60% disseram estarem satisfeitos profissionalmente enquanto 28% disseram não estar satisfeitos e 12% disseram que o nível deles de realização profissional seria moderada.

Notamos que para os servidores que disseram estar satisfeitos profissionalmente o que prevaleceu dentre as respostas foi o fato deles hoje estarem em um trabalho que proporciona a eles um: ambiente de trabalho agradável, poder contribuir para a sociedade com o seu trabalho, possibilidade de fazer novos treinamentos, desafios profissionais novos e poder fazer uma carga horária de trabalho corrida (6 horas por dia).

Para esses servidores, notamos que a satisfação de estarem representando a IES e poder contribuir no processo de melhorias da instituição, realmente os deixam extremamente satisfeitos. Exceto por um servidor, que não tinha nível superior, todos os demais possuíam titulação superior ao exigido pelo cargo e o fato de estarem em um cargo de nível médio não se mostrou como impeditivo para que eles estivessem motivados em suas funções, como pode ser percebido a partir dos relatos:

Hoje eu avalio um grau alto, porque eu estou trabalhando num lugar que eu estou gostando de executar o meu trabalho, e também da equipe que eu trabalho. (E3).

Então, assim, hoje eu trabalho numa função de 2º grau, né. É, o perfil do trabalho é completamente diferente, né. Mas dentro da proposta do perfil, né, é, eu tô satisfeito, né. Acho que é, que ela permite boas oportunidades assim pra, pro técnico administrativo desempenhar um bom papel. (E5).

Então, assim, profissionalmente falando, hoje eu acho que é um trabalho muito interessante assim, dentro da IES né, eu tenho contato com outras empresas, me desenvolvo constantemente, tem muitos cursos, qualificações. Então, nesse ponto é muito gratificante. (E6).

Em contrapartida, para os servidores que disseram não se sentir realizados profissionalmente, o que mais apareceu nas falas foram: estar em um cargo de nível médio e estarem em um trabalho repetitivo com poucos desafios. Para estes servidores o sentimento de insatisfação profissional está atrelado ao fato deles terem uma formação superior ao exigido pelo cargo e estarem numa carreira que não possibilitam para eles uma ascensão maior seja com

relação ao status seja com relação a remuneração.

No entanto, o sentimento de pertencer ao serviço público e poder contribuir para a sociedade é um fator que tem bastante peso para estes servidores. Quando questionados se eles almejam algum sucesso profissional maior nenhum deles se mostraram afoitos para saírem do serviço público. Pelo contrário eles disseram que pretendem continuar no serviço público e no caso apenas mudariam de cargo prestando provas para carreiras que possuem relação direta com a área de formação deles e fosse de nível superior. Observamos o exposto nos relatos:

Não, não me sinto realizado e, com certeza eu pretendo tentar outros concursos, não vê vejo saindo pra iniciativa privada, gosto da área pública, é, então outros concursos, porque eu fiz a minha graduação em Administração já trabalhando. Então sempre foi formar e começar a tentar outros concursos de nível superior. (E2).

[...]eu formei em Contabilidade e eu gostaria de estar na minha área e sendo mais valorizada, entendeu? (E21).

A falta de desafios dentro do ambiente de trabalho também foi um fator que contribuiu para que os servidores se sentissem frustrados profissionalmente. Diferentemente do primeiro grupo todos os servidores que disseram não estar satisfeitos estão lotados em departamentos. Hoje na IES os departamentos são lugares onde predominam os serviços mais rotineiros e desse modo oferecem poucas oportunidades de desafios pela própria natureza que é exigida do serviço.

E aí eu sempre trabalhei na parte de gestão de pessoas, que é muito diferente dum departamento. Não tem nada a ver, sabe. Então eu tô meio que, sabe quando você sente deslocado? Então, tá meio assim. Aí pra mim tá muito diferente. (E4).

Quando eu entrei na IES, na verdade eu fui prum outro departamento e aí eu não ficava muito desmotivada porque o trabalho era muito monótono e eu sempre quis fazer alguma coisa voltada pra minha área de formação. (E10).

Quanto aos servidores que se sentiram com um nível de realização profissional moderado notamos que eles possuíam um sentimento de dualidade muito forte dentro deles. Por um lado, eles estão felizes por estarem prestando um serviço para a sociedade e se sentem útil por isso, aliado ao fato deles possuírem um ambiente de trabalho agradável, terem estabilidade no emprego e um salário acima de média frente a iniciativa privada, eles demonstraram estar insatisfeitos pelo fato de não ocuparem um cargo na área de formação e ter rotinas de trabalho com poucos desafios. Os segmentos transcritos ilustram esse sentimento de frustração:

Eu avalio que tem alguns satisfatórios, como a remuneração e um ambiente de trabalho agradável, mas, insatisfatório em termos de desenvolvimento, em desafios em relação às tarefas realizadas e reconhecimento. (E7).

Então, eu considero que o meu trabalho me dá uma satisfação moderada por poder contribuir com algo que eu acredito que vale a pena contribuir, vamos dizer assim. Porque eu trabalho numa pós-graduação e eu acredito tanto na ciência que [...]. Então, eu acredito que eu tenho uma satisfação nesse sentido, de poder contribuir na secretaria com algo que eu acredito que é o futuro pra gente melhorar a sociedade em si, né, através da pesquisa, através da ciência. Entretanto, não é algo que eu tenho prazer em fazer de forma prática, vamos dizer assim. Porque eu considero que, por desenvolver outras aptidões ao longo da minha vida, eu gostaria de contribuir na instituição com outras áreas também que eu acho que eu tenho mais conhecimento, mais saber tanto teórico quanto prática, que eu poderia contribuir mais e ficar mais satisfeito. Mas eu tenho um prazer moderado. (E6).

Mas eu tô satisfatório assim, num nível de bom, porque é um bom emprego, é um bom cargo, é um bom local de trabalho. Mas abala a motivação isso, de tá fazendo, tá fora da área que eu gosto de atuar. (E12).

Diferentemente dos servidores que se mostraram insatisfeitos com a realização profissional que possuem hoje e pretendem sair da instituição para realizar concursos “maiores”, os servidores com nível moderado se mostraram receptivo a permanecerem dentro da instituição, caso eles tivessem a oportunidade de realizar atividades mais desafiadoras e menos rotineiras.

Diante dos trechos analisados, confirmamos a importância do fator realização profissional no processo motivacional dos servidores. O que se confirmou com a Teoria de Herzberg (1966) que considera a realização profissional atrelada ao elemento “cargo”. O “cargo” e as atribuições dele inerente são responsáveis pela construção do significado do trabalho que cada um possui (BERGUE 2019). Logo, esse significado possui valores e expectativas diferentes para cada um.

No trabalho desenvolvido por Ribeiro e Marra (2021) em uma Universidade Federal com os técnicos administrativos daquele instituto ficou comprovado que existe uma relação direta com o significado do trabalho e o sentimento de satisfação que ele desencadeia. Para esses servidores estar em um ambiente de trabalho onde prevalece a ética, autonomia, bons relacionamentos de trabalho e possibilidade de aprendizado foram determinantes para aumentar os níveis de satisfação dos colaboradores.

Também se confirmou que o fator realização é um fator motivacional intrínseco tendo em vista que para cada servidor entrevistado o sentimento atrelado ao que cada um percebe como sucesso profissional é diferente.

#### 4.2.2 Reconhecimento

De acordo com a Teoria dos dois Fatores, o fator motivacional reconhecimento também tem um importante papel no desencadeamento da motivação nas pessoas. Quando o trabalhador percebe que o seu trabalho é importante e ele é reconhecido pelo seu entorno e por terceiros ele se sente mais motivado e disposto a contribuir com o seu trabalho para aumentar o sucesso profissional daquela instituição.

No caso dos servidores da IES, percebeu-se que consideram o trabalho por eles desempenhado de extrema relevância para a instituição e que, sem eles, a IES ficaria comprometida no desempenho das suas funções. No entanto, apesar de saberem a importância das suas funções os servidores alegaram que eles não sentem que possuem reconhecimento dentro da IES. Dos 25 servidores entrevistados apenas oito disseram que sentem o reconhecimento pela IES pelo trabalho realizado.

Percebemos que os servidores tiveram queixas quanto a falta de reconhecimento tanto em sentido amplo quanto em sentido restrito dentro do próprio ambiente de trabalho. Muitos alegaram falta de reconhecimento por parte das chefias e professores, além de tratamento diferenciado entre as classes de servidores:

Porque a maioria deles não conversam diretamente com você como colega de trabalho, acho que falta um certo respeito, entendeu? Porque tem esse ponto também de chegar lá e te pedir uma coisa e de virar para você tipo **“você tem que me atender, porque você é uma simples secretária” coisa que eu já ouvi [...]** Porque a gente é colega de trabalho e somos colegas que trabalham no mesmo nível, não tem essa coisa de hierarquia que ele é melhor do que eu, é melhor do que nós, entendeu? (E21, grifo nosso).

Reconhecimento eu não sei se tem não, porque **meu chefe mesmo vive falando que ele pode trocar a gente a qualquer hora**, tanto por terceirizados, quanto por funcionários da IES, porque ele mesmo fala que ali é um setor muito visado, que muita gente quer, **ele deixa bem claro que nós somos totalmente substituíveis.**(E24, grifo nosso).

Ah, eu fico chateada! Às vezes cê fica pensando assim: **“Poxa, eu poderia dar mais pra instituição, mas eu num quero porque não faz diferença!”** Então acaba que desmotiva. Eu fico desmotivada. Eu não tenho motivação de dar o meu melhor, não. Eu dou o suficiente que é preciso. Aquela coisa de vestir a camisa, não tenho não. (E12, grifo nosso).

Alguns relataram que a IES poderia permitir que os técnicos participassem de projetos de pesquisa que estão em desenvolvimento pelos professores e que eles gostariam de contribuir em trabalhos acadêmicos. Notamos que esses técnicos que desejam ter esse tipo de crescimento



intelectual já possuem pós-graduação e mestrado e, por esse motivo, possuem um interesse maior em trabalhos com cunho acadêmico.

Eu acredito que ele é relevante, mas ele não tem todo o reconhecimento necessário e que os técnicos, eu trabalho no Departamento, né, então eu já passei, já tô no segundo, então eu acho que no Departamento a gente é subutilizado, né. Todos os meus colegas têm graduação, tem pós-graduação e às vezes o Departamento não sabe utilizar isso e a gente fica só com funções de secretaria. **São poucos professores que chamam pra participar de projeto, seja de extensão, seja de pesquisa**, então acho que a gente faz um trabalho fundamental, mas o reconhecimento por isso é muito baixo. Eles tratam como se qualquer um que tivesse ali fariam. Então num tem essa preocupação com o funcionário que tá ali não. (E2, grifo nosso).

[...]tem que incluir os técnicos também nos trabalhos, não só como se fosse simplesmente uns executores de funções. Porque eles também têm a sua inteligência, suas sabedorias, seus aprendizados, e isso pode ser aproveitado, né. **Dentro de projetos, por exemplo, são poucos que são utilizados em projetos**, prestação de serviço que os professores puxam pra dentro da universidade, né, quando precisam fazer um curso, geralmente não recebem bolsa. Então, tipo assim, não são valorizados. (E11, grifo nosso).

Em determinados momentos, também foi notado que essa falta de reconhecimento institucional gera um sentimento de invisibilidade para os assistentes administrativos. Muitos reportaram que eles executam suas funções mais não são reconhecidos quando um determinado setor é premiado o que acaba gerando um sentimento de frustração pois o esforço que foi despendido para realizar aquela tarefa no final não gerou nenhum elogio, conforme exemplificado nos relatos:

Eu percebo que não há visibilidade prum trabalho, que é um trabalho muito de bastidores. É um trabalho que leva a aula a ser bem-feita, os projetos de pesquisa, de extensão a serem bem desenvolvidos. Mas não tem uma visibilidade desse trabalho e há pouco reconhecimento da contribuição desse nível administrativo quando se fala no sucesso, né. Eu sou secretária de um curso. Então quando cê fala do sucesso de curso, isso é atribuído aos alunos e aos professores. [...] **Já teve períodos de muito trabalho, muita dedicação e aí eu fiquei frustrada quando eu vi esse reconhecimento indo para grupo de professores apenas.** (E7, grifo nosso).

Como instituição **eu vejo que eu sou mais um.** (E15, grifo nosso).

Então, isso é muito bom, quando você recebe um obrigado, que seja. Eu vejo que existe essa carência muito grande na IES. (E1).

Em outros momentos essa invisibilidade vem atrelada ao fato de os técnicos terem que realizar documentos, cartilhas, apostilas dentre outros e nestes casos eles não possuem o direito de assinarem um documento que em muitas vezes foi por eles elaborado. Nesses casos,

percebemos novamente um sentimento de desmotivação e frustração por não poderem registrarem seus nomes e fazer parte da história da IES.

E lá, eu acho que é dar voz mesmo pro servidor técnico. Eu percebo que a gente não tem muita. **A gente faz os relatórios, a gente faz o trabalho e ao final aparece o nome ou do pró-reitor ou do diretor de centro, né.** Eu acho que hoje o que menos me motiva é isso. Não por ser vaidade, eu querer o meu nome estampado lá. Mas eu acho que as nossas atividades elas são muito importantes. Esse trabalho nos bastidores ele não é reconhecido. Isso é uma coisa pra mim, desmotivadora. (E9, grifo nosso).

Ao analisar as entrevistas notamos que dentro dos assistentes administrativos existe um sentimento muito forte de colaboração e de orgulho em fazer parte da instituição:

[...] porque eu amo a IES com todas as minhas forças. Então eu gostaria de contribuir. Eu acredito que eu tenha lenha pra queimar ainda. Eu não gosto de me acomodar, essa é a palavra. Não nasci pra ser acomodado. (E6).

Percebemos que quando os servidores são reconhecidos dentro do seu ambiente de trabalho, eles realizam as atividades com mais prazer, entusiasmo e ainda se sentem valorizados quando sua chefia pede algo um pouco mais complexo por permitir que eles mostrem suas habilidades. Para eles, isso gera um sentimento de valorização.

Então eu enxergo a minha função como importante pra instituição e da mesma forma eu vejo reciprocidade da minha chefia em considerar também muito importante, tanto é que ele me coloca demandas, às vezes, além daquilo que eu deveria fazer, assim, de secretaria, e eu faço com o maior prazer. (E6).

Eu avalio que sim. Eu gosto muito do reconhecimento dos meus colegas, né, da chefia e eu tenho recebido *feedbacks* assim de pessoas mesmo de fora do departamento e tem contribuído bastante pra mim. Eu acho sempre que é muito positivo. (E18).

E as pessoas elas realmente identificam isso. Agradecem e isso é importante. Isso deixa a gente muito feliz, sabe. (E20).

A partir das entrevistas podemos perceber a importância desse fator motivacional para os assistentes administrativos e como a falta dele está desencadeando desmotivação no desempenho das atividades por eles realizadas. O relato resume o problema de forma objetiva:

Olha, para ser bem sincera eu não sou muito satisfeita no meu trabalho, por falta de motivação[...] E o principal, para ser bem sincera é o reconhecido profissional. (E25).

O reconhecimento, conforme já demonstrado por Herzberg (1966) e que se confirmou

neste trabalho, é um fator crucial para despertar a motivação e satisfação dos colaboradores dentro do seu ambiente de trabalho. Para que os assistentes administrativos consigam se sentir valorizados e reconhecidos dentro do ambiente de trabalho é imprescindível que os gestores tenham um olhar voltado para o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores e na promoção de ações que visam promover o reconhecimento e a valorização da sua força de trabalho (MOREIRA, FREITAS 2020).

Constatou-se, assim, que os assistentes administrativos desejam ter mais reconhecimento pela execução das suas tarefas aliado a isso eles também desejam ter oportunidade de realizarem novos desafios e poderem participar de ações nas quais eles possam “aparecer”.

#### *4.2.3 O próprio trabalho*

Nesta categoria de análise foi levado em consideração o trabalho que é desempenhado pelos assistentes administrativos e qual a percepção deles sobre as funções por eles desenvolvidas.

Dos 25 servidores entrevistados, apenas três afirmaram que o trabalho exige mais do que eles podem oferecer para a instituição. Para esses servidores, as duas maiores queixas foram a falta de capacitação para exercerem suas funções e a execução de atividades que não seriam da competência deles, mas que fora imposto por um superior hierárquico.

Porque acaba que, em partes, a gente se sente um pouco incapaz, né, pra executar algumas tarefas. Na verdade, devido ao fato de eu sentir necessidade de ter feito algum curso preparatório, alguma capacitação. (E3).

Então a gente vê que as pessoas querem exigir e esperam mais do que aquilo que é nossa obrigação fazer. Assim como o professor não vai fazer uma ata, um ofício, ou alguma coisa que é do serviço administrativo, a gente não tem obrigação de fazer trabalhos que não nos corresponde. (E12).

Com relação a capacitação para o exercício do cargo notamos que o entrevistado alegou não se sentir preparado para assumir suas funções pelo fato de não ter uma graduação e ter apenas nível médio que é o exigido pelo cargo. Relacionando com a resposta do segundo entrevistado que relatou fazer funções que estariam além da sua obrigação podemos supor que talvez o fato do primeiro entrevistado estar se sentindo despreparado seria pelo fato de talvez em seu setor estarem exigindo alguma atribuição fora da sua competência de trabalho.

Um dos grandes entraves da administração pública, conforme aponta Avaristo e Souza (2019), é o fato de os cargos terem previsão legal. Desse modo, caso o servidor exerça alguma função fora da competência prevista no seu cargo sérias consequências jurídicas poderiam recair sobre a instituição como por exemplo, ser acusada de estar praticando o desvio de função. Embora a lei possa gerar um sentimento de frustração, conforme indica os relatos, ela também protege o servidor contra o abuso de poder. Desse modo, o respeito a legalidade dentro da administração pública é uma face de duas moedas.

Eu me vejo engessado, me vejo engessado. Eu gostaria de contribuir com outras coisas. (E6).

[...]só que a burocracia às vezes é muito grande e que a gente não pode, a gente tem que seguir todos os parâmetros, todas as regrinhas, se eu vou fazer alguma coisa além do meu trabalho. (E24).

É indiscutível que existe uma linha muito tênue que a administração deve observar para que, lá na frente, não sofra penalidades legais por desrespeitá-las. O que observamos neste trabalho é que alguns servidores se sentiram confortáveis em saírem da sua zona de trabalho “padrão” e se sentiram valorizados por isso. Como podemos observar na fala abaixo:

Eu entendo que esse é o trabalho pro qual eu fiz concurso e eu tenho que fazer ele.[...] . Eu apenas vejo como benefício quando alguém, quando algum professor faz lago além do mínimo exigido, pede pra gente algo além do mínimo exigido que seja estimulante. (E2).

Mas existe uma diferença muito grande em exercer suas funções com novos desafios frente a imposição de um trabalho que de nenhuma forma faz parte da atribuição daquele servidor e que foge da sua atuação profissional.

Bergue (2019) aponta que uma das competências necessárias em um bom gestor público preparado para as mudanças da administração, é ser capaz de identificar diferentes perfis de colaboradores e desenvolver, em cada um, suas competências; desse modo, além de motivar os servidores ele estaria também melhorando o serviço prestado por seus servidores, tudo dentro do viés da legalidade e respeitando os recursos disponíveis.

No tocante aos demais servidores o que observamos com as demais entrevistas foram os relatos de um trabalho extremamente repetitivo e sem novos desafios o que para muitos gerou uma desmotivação por sempre estarem executando uma mesma função de forma mecânica e previsível, conforme constatado nos relatos:

Ele exige menos do que eu posso oferecer. **É um trabalho** que acaba que fica **muito mecânico**, cumprindo as instruções. Mas se fosse me dado espaço pra fazer alguma sugestão, alguma contribuição, eu acredito que eu tenho a contribuir. Há uma tendência de se acomodar com nesse ritmo de trabalho de cumprir o que foi panejado e decidido por outras pessoas. Então acho que **isso acaba levando à acomodação**. Mas, às vezes eu sinto que não tenho o devido espaço pra usar o conhecimento que eu tenho. (E7, grifo nosso).

Eu vejo, esse tempo todo que eu tô aqui eu vejo pouca evolução nas atividades que são feitas e na forma que são feitas. Então isso é **um pouco frustrante, porque a gente sabe que amanhã vai ser igual ontem** e é isso. (E2, grifo nosso).

É. Eu sinto, eu, assim, **dentro do departamento ali, eu não vejo perspectiva nenhuma**, sabe, eu vejo que vai ser aquilo ali, tipo, se eu não for fazer outro concurso, por exemplo, **é aquilo ali pro resto da vida, mesmo trabalho** ali e tal, e aí isso aí não me motiva muito não. (E4, grifo nosso).

Notamos que muitas vezes essa frustração veio pelo fato de os servidores estarem lotados em locais que em nada possuem correlação com suas áreas de formação. Alguns reportaram que se sentiriam mais motivados caso tivessem a oportunidade de estar em setores mais próximos de suas formações:

[...] Se tivesse a oportunidade de ir para o departamento do financeiro, mesmo que eu sei que eu não vou ter autonomia para assinar nada, porque eu sou contadora, mas eu não passei no concurso como contadora, mas só de eu estar trabalhando ali mexendo com os itens. Aí vem a questão da frustração total assim mesmo, porque igual eu te falei, gosto do meu trabalho, não tem o que reclamar, sou grata porque a valorização na minha área era muito menor na época, mas você fica frustrado, não tem para onde você crescer, vai crescer como? (E21).

Eu acho que tem setor na IES lá, que eu me sentiria muito mais motivado trabalhando, do que numa secretaria de departamento. (E8).

Na análise situacional já tínhamos verificado que hoje o quadro de servidores assistentes administrativos da IES possui qualificação superior ao exigido pelo cargo. O que foi percebido durante as entrevistas foi que os servidores na maioria dos casos estão sendo subaproveitados. Percebemos que eles buscam por novos desafios profissionais e querem contribuir para a instituição, mas acabam se desmotivando muitas vezes pelo local de trabalho onde se encontram. Sabemos que o cargo em questão é um cargo de nível médio e que na lotação não é levada em consideração a formação em muitos casos, mas sim o local que esteja disponível no momento. No entanto, não podemos deixar de pensar que a IES oferece hoje um leque muito grande de oportunidade de atuação para os assistentes administrativos devido ao seu porte. Nesse caso, será que não seria interessante investir em alocar melhor seus servidores? Aumentar a satisfação

e a motivação dos mesmos certamente traria vários benefícios para a instituição e serviria para evitar exonerações conforme apontado por Klein e Mascarenhas (2016).

Em nada adianta a IES ter um corpo técnico altamente qualificado se a instituição não possui ações organizacionais que permitam um melhor aproveitamento desta mão de obra.

Também observamos que os servidores que disseram estarem desmotivados com o trabalho repetitivo tentaram, por iniciativa própria, arrumar formas de incrementar o serviço, elaborar melhorias e criar fluxos para que o trabalho ficasse mais interessante. Como consequência, passaram a se sentir mais motivados e satisfeitos no serviço:

Eu tento buscar, assim, novas, algumas alternativas assim, vamos dizer assim, complexas um pouco ao meu trabalho. Eu tento sair um pouco da minha atribuição assim, um pouco além da minha atribuição, pra me trazer uma motivação maior, de me manter ali, né, e isso que vem me oxigenando [...] E é um desafio assim, conseguir, ter uma renovação da motivação. Aí essa questão deu ficar assim criando, sair um pouco da minha atribuição, fazendo coisas além assim, vem me motivando pra me manter ali, sabe. (E8).

Entendendo que minha função é de técnico administrativo. Então, assim, dentro da função de técnico administrativo, eu busco fazer algumas implementações, né, dentro dessa área. (E5).

Eu vejo, esse tempo todo que eu tô aqui eu vejo pouca evolução nas atividades que são feitas e na forma que são feitas. Então isso é um pouco frustrante porque a gente sabe que amanhã vai ser igual ontem e é isso. (E2).

Uma das formas que Herzberg (1997) encontrou para motivar colaboradores que já estavam inseridos a algum tempo dentro de uma empresa foi propondo o que ele chamou de “*job enrichment*” ou enriquecimento do cargo para ele o enriquecimento do cargo tanto vertical (aumentar o grau de dificuldade do trabalho) quanto horizontal (diversificando as tarefas desenvolvidas) seriam capazes de motivar trabalhadores ao dar a eles a oportunidade de desenvolver novas habilidade e explorar as competências de cada um. Herzberg (1997) argumenta que essa prática deveria ser um elemento central em toda política de recursos humanos.

Neste trabalho, notamos que os próprios servidores por conta própria foram atrás de formas para enriquecerem seus cargos e conforme comprovado por Herzberg ela foi capaz de motivar mais os servidores nas suas atividades diárias permitindo a eles explorarem seus conhecimentos, habilidades e sentimento de realização pessoal pelo desempenho do serviço.

#### 4.2.4 Responsabilidade

Junto com os demais fatores motivacionais a categoria responsabilidade para a Teoria dos dois Fatores junto com a autonomia dada para os trabalhadores seriam fatores capazes de despertar a motivação e a satisfação dos colaboradores.

Os assistentes administrativos da IES foram questionados sobre a percepção deles quanto a responsabilidade e a autonomia que o cargo deles proporciona a eles e se esses fatores de alguma forma afetam a motivação e a satisfação dos servidores.

A interpretação dos dados demonstrou que os servidores sentem que eles possuem responsabilidade para executarem suas funções juntamente com autonomia. Para os servidores poder ter esse tipo de liberdade além de ter sido considerado um fator motivacional, também foi associado com o sentimento de valorização:

[...]eu tenho uma autonomia bastante boa, as chefias sempre confiaram em deixar as ações por minha conta, é, e são bem raros os casos que a gente precisa consultar a chefia antes de fazer, antes de tomar alguma ação. (E2).

Minha chefia ela me dá bastante espaço pra poder assumir as responsabilidades em relação as minhas funções de técnico e de suporte. [...] a minha chefia me ouve bastante, né, principalmente porque ela não conhece as ferramentas da IES, então assim, eu sou meio que braço direito, ela me dá essa autonomia. (E5).

A possibilidade dada pelos superiores hierárquicos aos servidores de executarem suas atividades com autonomia e responsabilidade confirma o que Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) constataram que foi a junção desses fatores como benéficas tanto para a empresa quanto para os próprios trabalhadores pois esta atitude permite que os funcionários cresçam e amadureçam dentro do ambiente de trabalho aumentando assim a satisfação durante a execução daquela atividade.

Pink (2019) com uma abordagem mais moderna sobre “o que motiva” o ser humano também afirma que hoje em dia as pessoas buscam por trabalhos onde elas podem se sentir autorrealizadas e valorizadas. Deste modo, as pessoas naturalmente tendem a procurar assumir responsabilidades e autonomia como forma de se expressarem e se satisfazerem como profissionais. No caso dos gestores públicos cabem a eles darem esta liberdade e explorar e desenvolver as habilidades dos seus colaboradores.

Quando os servidores afirmaram não possuir autonomia, esse sentimento veio acompanhado de uma frustração muito grande. Alguns alegaram falta de autonomia, inclusive,

para organização, o seu próprio ambiente de trabalho:

A gente trabalha, no meu caso, a gente trabalha numa secretaria, então chega um docente e fala assim “Ah, queria mudar esse quadro daqui e colocar ali”. Não é o ambiente de trabalho dele! Entendeu? (E11).

Já outros servidores alegaram falta de autonomia para executarem o seu trabalho pois a todo momento dependem de um superior hierárquico com a palavra final.

um processo ali eu não posso assinar eu mesma o despacho sem orientação, sem a coordenadora de curso dar o aval, às vezes nem tem a opção para eu assinar, tipo assim, eu faço os despachos, mas quem assina é o coordenador. (E21).

Verificamos que para os servidores se sentirem motivados e satisfeitos o trabalho deve permitir que eles possuem um certo grau de responsabilidade e autonomia na sua execução. Deste modo, os gestores públicos devem permitir e oferecer a oportunidade para estes servidores exercerem responsabilidade e seu livre arbítrio como forma de explorarem e desenvolverem suas competências.

#### *4.2.5 Possibilidade de crescimento e avanço*

A Possibilidade de Crescimento é vista como a oportunidade que a instituição possibilita para seus servidores crescerem na carreira. No caso da carreira dos assistentes administrativos está possibilidade existe através da conclusão de treinamentos rápidos ou pela conclusão de um curso de nível superior, especialização, mestrado ou doutorado conforme previsto na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Dentro do âmbito público também existe a possibilidade de crescimento, por meio da indicação para ocupação de cargos de confiança e funções gratificadas conforme determina a 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Analisando as entrevistas que foram realizadas percebemos que embora a possibilidade de crescimento esteja prevista em lei para os assistentes administrativos nem todos foram contemplados com esta possibilidade.

Notamos que na IES hoje não existe uma política institucional que regulamente a licenças para capacitações dos assistentes administrativos. Observamos pelas falas dos entrevistados que a autorização para concessão destas licenças fica sob discricionariedade do superior hierárquico daquele assistente e a autorização ou não para treinamento fica



condicionada ao interesse do setor.

[...] agora nesse Departamento novo que eu tô, o Mestrado vai ser a primeira capacitação que eu vou fazer, mas no outro Departamento, que era o Departamento de Letras eu fui pra fazer graduação, pedi licença com compensação de carga horária pra fazer disciplinas durante o dia, quando eu fiz a pós-graduação eu pedi licença, aquela licença capacitação por quinquênio pra escrever o TCC, e sempre foi concedido. (E2).

[...]eu pretendia sim fazer um mestrado na área administrativa, mas eu nunca tive apoio de ninguém ali dentro. (E25).

E depois, quando eu fui aprovado no mestrado acadêmico em Juiz de Fora. Eu pedi a liberação e professores que nunca trabalharam comigo votaram contra a minha liberação pra realizar o mestrado lá. (E6).

Notamos que existe aqui uma falha quanto a política de gestão destes servidores pois a possibilidade que lhes é dada por lei para crescimento fica condicionada ao gestor daquele setor que mediante sua conveniência e oportunidade pode acabar por prejudicar uma carreira inteira e influenciar na motivação e satisfação que aquele servidor possui para desempenhar suas funções.

Essa falta de oportunidade e um plano de carreira definido foi reportado pelos servidores como uma lacuna da instituição e relacionada também com um sentimento de frustração e descaso da instituição com a carreira dos servidores conforme fala abaixo:

Só que lá em Rio Pomba o plano de carreira ele é muito bem definido, inclusive o Instituto lá agora tá com o mestrado profissional, né, na parte de educação, voltado pros servidores do Instituto em geral. Então todo semestre tem as vagas e eu já tava chegando próximo ali, sabe. Já tava na minha. (E4).

Se na lei não está presente isso, eu acho que a gente contribuir, a instituição contribuir com uma lei, com um programa interno de capacitação, eu acho que deveria ser uma saída que, inclusive seria um dos motivos de enorme insatisfação ou problemas dos servidores durante a sua carreira. Inclusive eu tive um período assim ruim lá, mas não com relação ao meu trabalho, mas sim de sensação de injustiça, de achar que eu poderia me capacitar. Eu conseguiria fazer algumas coisas a distância, eu acredito que tem técnicos, a quantidade de técnicos lá que poderiam me substituir, mas ninguém quis se indispor, então, no fim o prejudicado fui eu. (E6).

Furquim *et al.* (2020), Bergue (2019) e Knies e Leisink (2017), defendem que o setor de recursos humanos de uma instituição possui papel crucial no desenvolvimento dos seus servidores. Deste modo, notamos que existe uma lacuna institucional quanto a regulamentação de licenças para treinamentos pois se ela está prevista em lei não cabe ao gestor público impedir um servidor de se qualificar por ele considerar que aquela qualificação não é benéfica para o

setor.

Alguns servidores tiveram a oportunidade de se capacitarem, no entanto, ao terminarem o treinamento a instituição não ofereceu pra eles a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos o que por sua vez resultou em uma nova frustração conforme se observa na fala abaixo:

Me motivou muito porque é uma coisa que eu gosto, que eu valorizo muito: a oportunidade de capacitação. Então eu estava muito grata por tá fazendo aquilo e muito empenhada em não deixar que a capacitação atrapalhasse as atividades profissionais. Então me dediquei muito ao cumprimento perfeito das atividades pra que a capacitação não prejudicasse. E eu estudei algo relacionado à administração pública nessa capacitação. Com bolsa, também foi um motivador. Depois, assim, não consegui associar o conhecimento adquirido nessa capacitação a minha atribuição profissional. (E7).

Agora, isso tudo não ajuda essa função que eu executo, entendeu, não tem. O que ajuda? O aumento de salário. Quando cê faz o mestrado aumenta, né, 22,5% além do que cê já recebia. Então é isso aí. Mas na carreira, engrandecimento, é, desenvolvimento, qualidade, forma de agregar isso ao que você faz, isso não acontece. (E11).

Confirma-se, assim, o estudo de Montezano *et al.* (2020), constatando que não basta apenas a instituição oferecer o treinamento. É necessário que ele seja capaz de ser aplicado pelo funcionário e ter relação direta com suas atividades caso contrário o sentimento gerado é de insatisfação.

Desse modo, os novos servidores, ao estarem mais capacitados, buscam por novos desafios e oportunidades de utilizarem o conhecimento adquirido. A administração pública federal já se atentou para essas transformações e, em junho de 2018, houve um grande avanço para a carreira dos servidores do executivo federal com a criação do Sigepe- Banco de Talentos. Essa plataforma digital foi criada com o intuito de permitir o cadastro do currículo de todos os servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional que queiram participar de editais de seleção para cargos normalmente comissionados dentro desses poderes. Essa plataforma representa um grande avanço para os servidores, pois possibilita o oferecimento de oportunidades de crescimento e que o servidor conheça novos ambientes de trabalho e órgãos dentro do poder executivo. Atualmente, esse sistema conta com 78,5 mil currículos cadastrados no *site*.

No entanto, dentro da IES percebemos que ela ainda não se atentou para a grande oportunidade que hoje existe dentro do seu campus. Notamos que ela possui servidores altamente capacitados e que desejam se desenvolver. Klein e Mascarenhas (2016) apontam que

quando um órgão público investe em treinamentos e capacitações para seus servidores além de aumentar a motivação dos seus colaboradores ela ajuda a promover a retenção do seu quadro. Pois em tese eles estariam mais motivados e menos propensos a buscarem outro emprego.

Os servidores também reportaram uma grande dificuldade de mudança de setores dentro da própria IES, bem como um despreparo do setor de recursos humanos em alocarem os servidores de acordo com o perfil de cada um conforme se observa pelos relatos abaixo:

E até foi uma das coisas que eu comentei quando surgiu a vaga para a gestão de pessoas e eles me chamaram, né, e tive que fazer uma conversa com a chefia do departamento e ele não me liberou. (E4).

Bom, eu acho que na entrada da Universidade já é o principal ponto, no momento que você passa em um concurso e que você vai ser direcionado a um setor esse trabalho já poderia ser feito com alguém que realmente entenda de perfil de colaborador e onde se encaixa mais, lógico que muitas vezes isso não é possível, porque a vaga que tem é para determinado setor e aquele setor não se encaixa, mas eu acho que poderia ter uma política dos servidores que não sentem mais confortáveis ou que esteja por muito tempo em seu trabalho e que se sente agora desmotivado não tem nada de novo ou os servidores que já bateram no seu local de trabalho e não deram certo, servidores que porventura vem a ter algum problema específico com as vezes até com seu chefe imediato e fica difícil solucionar, essas pessoas ou até mesmo porque eu não gosto desse trabalho, as vezes não tem nem problema no ambiente de trabalho, mas não gosto do que faz, poderia criar um cadastro desses servidores para ter realmente um banco de dados tanto de servidores, quanto de locais que poderiam ser remanejados e eu acho que isso é muito válido, primeiro que você mostra uma preocupação com os seus recursos humanos que é o principal ainda mais em serviço público que a gente presta atendimento o tempo inteiro. Então assim, você manteria os servidores mais motivados, você daria mais atenção aos problemas que vão surgindo, porque independente do local de trabalho isso pode acontecer e às vezes você está perdendo um bom servidor por ele estar mal alocado, isso nós temos vários exemplos inclusive no local nosso de trabalho e pessoas também que tentaram mudar para o nosso local de trabalho e que depois da mudança tiveram outro rendimento, até relação interpessoal mudou muita coisa, melhorou assim. (E23).

Dentro da categoria crescimento profissional os servidores também se mostraram insatisfeitos quanto a falta de treinamentos específicos internos oferecidos pela própria IES para que eles pudessem aprender a usarem os sistemas da instituição. Muitos relataram que ficam a mercê de colegas para explicarem os sistemas o que para eles foi reportado como um grande prejuízo:

O que desmotiva, às vezes, é a falta de um curso mais específico, um treinamento mais específico pro setor, porque realmente eu ainda tenho muita dúvida, é, claro que eu tiro essas dúvidas com os meus colegas, mas acho que se tivesse um foco maior num treinamento não só de mim, mas da minha equipe, né, eu falo em especial a mim porque eu tô nova no setor, mas eu acho que falta treinamento mesmo, sabe, uma coisa mais específica, voltada pro setor. (E3).

Tipo assim, a gente não tem treinamento, a gente não tem uma especialização, por exemplo, mexer no SEI, a gente não tem um treinamento adequado para mexer. (E21).

Então, eu creio que treinamentos que eu vejo que aqui, eu até perguntei assim, uns outros técnicos do departamento pa saber como que era. Eu vejo que aqui não tem muito essas questões de treinamento, sabe, voltado assim para o que você desenvolve, né. No departamento eu até, assim, acho que a própria IES poderia dar uns cursos internos sobre os sistemas, sabe. Igual, RADOOC, né, docê fica lançando as ocisas dos professores, né, o sistema de sapiens, né, PVAnet, mexer com o sistema de compra, essas coisas, a própria IES poderia fazer treinamento nesse sentido. (E4).

No caso para os órgãos públicos Rodrigues, Petine e Rodrigues 2020 já constataram que, um programa abrangente de T&D contribuiu não apenas para que os servidores possam deliberar de modo mais assertivo sobre o conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para se atingir os objetivos organizacionais como também ele promove um aumento da motivação e satisfação de um quadro de servidores. Pois elas desencadeiam ideias de inovação para a administração pública gerando estímulos para a ação dentro do quadro de servidores, sentimento de pertencimento e alinhamento com propósitos de vida. Esse instituto representa o que Herzberg pospôs com o “enriquecimento do cargo”. Confirmando os estudos de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), para os servidores que tiveram a oportunidade de crescer na carreira, desenvolver novas competências e conseguiram passar para a próxima categoria intitulada pela Teoria dos dois fatores de “avanço”, a motivação e satisfação dos servidores aumentaram.

Com certeza, com certeza. Eu tenho esse valor muito forte de desenvolvimento, então isso foi resultado muito forte de trabalho, trabalho, dedicação, então isso me motiva demais, sentir que está fazendo que está conseguindo melhorar e é claro que a ascensão é consequência e é uma sensação muito boa e motiva bastante. (E22).

Notamos, a partir do relato, como forma de retribuir a oportunidade dada pela instituição, os servidores buscam se esforçar mais e prestar um serviço com melhor qualidade.

### **4.3 Fatores higiênicos**

Nesta etapa apresentamos a análise de cada fator higiênico proposta pela Teoria de Herzberg. As perguntas utilizadas para a análise estão no apêndice deste trabalho e se referem as questões 10 a 16 das entrevistas.

### 4.3.1 Salário

Com relação a categoria salário foram observados os seguintes aspectos:

Primeiramente os assistentes administrativos reconhecem que hoje o salário deles está de acordo com as funções que eles desempenham e com o cargo que eles ocupam. Neste quesito não houve nenhuma reclamação por parte dos servidores.

Notamos pelas entrevistas que o que mais preocupa os servidores hoje quanto a remuneração é a falta de reajustes salariais que está ocasionando para a categoria a perda do poder aquisitivo. Nesse ponto, os servidores se mostraram muito insatisfeitos, conforme aponta os relatos:

Só que é impossível não ficar triste vendo as perdas salariais. Apesar de saber que é uma remuneração excelente, pelo nível do trabalho, perda salarial é muito ruim. (E2).

Eu me considero bem remunerado. Só que assim né, pensando amplamente assim no plano de carreira, aí é muito, considero defasado, falta de reajustes, anos que a gente não tem né. (E8).

Mas, vendo assim como estão as coisas, como que a inflação tá, como que tudo tá alto, eu tô vendo o salário só abaixando enquanto tudo tá aumentando. Então daqui a dois, três anos o poder de compra é outro. Então me afeta porque me preocupa. Fico pensando assim: “Poxa, e aí, né”. (E12).

Outro ponto que gerou conflito entre os servidores foi a comparação da remuneração entre a iniciativa privada x iniciativa pública. Na percepção dos assistentes administrativos eles se sentem bastante satisfeitos com a remuneração recebida quando comparada hoje com o contracheque de alguém da iniciativa privada que executa a mesma função. Nesse ponto eles acreditam que são mais valorizados e mais bem pagos frente aos servidores da iniciativa privada.

No entanto, quando eles comparam hoje suas remunerações com outros servidores federais do executivo, legislativo e judiciário que oferecem cargos de nível médio o sentimento foi de insatisfação uma vez que eles acreditam que o plano de carreira deles se encontra muito defasado frente aos demais servidores públicos que ocupam carreiras de nível médio:

Mas, porém, se você for analisar em termos do serviço público, a carreira do técnico do ministério da educação se não for a pior é uma das piores, né. A gente não tem aumento faz tempo. (E4).

Os nossos salários, mesmo porque a gente é responsável por exercícios burocráticos, né, de desempenho, de resolução de processo etc., quando a gente compara o funcionalismo público, acredito que o nosso esteja um pouco abaixo,

se a gente for olhar outros cargos públicos que não o municipal. (E6).

Nas pesquisas de Furquim *et al.* (2020) e Vitorio (2015), os autores concluíram que um salário abaixo da média pode causar desmotivação nas pessoas pelo fato delas se sentirem desvalorizadas e injustiçadas, o que se confirmou também nesta pesquisa.

Um ponto interessante que foi observado no contexto na qual a pesquisa foi feita se relaciona ao aspecto motivacional que o salário proporcionou para os servidores contrariando assim a Teoria de Herzberg que prevê o fator salário como higiênico sendo apenas capaz de evitar a insatisfação.

Com o advento da pandemia diversas pessoas perderam seus empregos ou tiveram seus negócios fechados. Conforme apontam Muzio e Doh (2021) a pandemia causada pela COVID-19 apresentou inúmeros desafios para empresas, governos e sociedade. Com esses desafios, a preservação da renda familiar e dos empregos foi algo bastante difícil para o setor privado. Assim, inúmeras pessoas perderam sua forma de sustento da noite para o dia.

Diante do cenário de turbulência política, econômica e sanitária, o que observamos nos servidores foi que diante da realidade econômica pela qual o país passa, eles se sentiram motivados, satisfeitos e gratos por poderem, hoje, ter tanto estabilidade no emprego como a certeza que no final do mês eles irão receber suas remunerações.

Me motiva estar empregada e ter uma renda que, apesar de não ser algo que esteja atualizado, que está perdendo valor ao longo do tempo. Mas se comparado a essa atribuição realizada em outras instituições, é uma renda justa. E o cenário brasileiro é muito desfavorável, tanto do ponto de vista político como econômico. Então ter um emprego, em uma instituição sólida que eu gosto, é algo que me faz valorizar esse emprego. (E7).

Mas eu falo que, na visão geral, na economia de Viçosa, né, se você falar o custo de vida de Viçosa, eu acho que o meu salário, pra mim... Podia ser um pouco melhor? Claro que podia! Mas, pra mim é tranquilo, sabe, eu vejo assim, não sei se é porque a questão da pandemia, deu tá vendo, assim, tantas pessoas próximas ficar desempregada e tudo, eu não tenho a reclamar. (E3).

Assim, diante do contexto no qual o trabalho foi desenvolvido o fator salário foi um fator motivacional para os servidores contrariando assim Herzberg, Mausner e Snyderman (1959).

#### 4.3.2 Supervisão técnica e relações interpessoais

Partindo para a análise do fator higiênico supervisão técnica notamos que os percebem

essa relação como muito boa. Os assistentes disseram que entre eles e seus superiores existem uma relação de respeito, valorização e autonomia conforme se observa pelos relatos abaixo:

Ele é muito aberto à questão da comunicação, receber novas ideias, esse tipo de coisa e tal, isso facilita muito o relacionamento. Mas, como em qualquer relação a gente tem divergência de opiniões e de posturas também. a maioria dos casos ele acata o que eu proponho. (E1).

Uma ótima relação, eles são abertos, um ajudando o outro, não tem essa coisa de ah, eu sou diretor cê tem que obedecer . Não tem aquela coisa de chefe e patrão não. Ali é uma equipe. A gente tem uma bandeira, tem uma pessoa que é o líder, o diretor, mas a gente se ajuda muito, muito, é muito bacana. O clima ali dentro do CCA realmente é muito bacana. Somos uma grande família. (E16).

Quanto ao modo de organização das atividades pelo superior hierárquico os servidores também disseram que está organização é muito boa. Percebemos que alguns reportaram inclusive que quanto a esta atribuição eles possuem bastante autonomia principalmente devido ao fato da maioria dos cargos de gestão serem por períodos transitórios, deste modo eles acabam determinando suas prioridades e tarefas o que acaba gerando nos servidores um sentimento de autonomia e confiança pelo superior hierárquico.

Na verdade, como os chefes são temporários e os técnicos são constantes, é, eu já passei por três ou quatro trocas de chefia, é sempre o chefe que consulta os técnicos sobre quais são as rotinas, sobre quem faz o que e muito raramente, muito ocasionalmente eu vi ter troca de função partindo da chefia, como uma ordem. Então eu acho bem tranquilo, o chefe respeita essa organização que a gente consegue fazer, né, os técnicos conseguem fazer. Então, nesse ponto não tenho nada a reclamar. (E2).

No tocante a relação entre seus pares na percepção dos assistentes eles avaliaram também como positiva sendo a relação diária de respeito, companheirismo e amizade gerando um ambiente de trabalho prazeroso conforme observamos pelos relatos abaixo:

A minha equipe também, igual eu já falei aqui antes, né, os meus colegas são muito parceiros, ajudamos mesmo uns aos outros e é tudo feito com muita justiça, assim. É tudo muito equilibrado, não pesa pra ninguém, não. Hoje, graças a Deus, eu tô bem tranquila, bem feliz com a minha equipe e com a minha chefia. (E3).

Eu acho ótima. Nos damos muito bem, o relacionamento é perfeito, como muito respeito, né, um com o outro. Todos tentam se ajudar, sempre que alguém tá com problema, com alguma dificuldade, o outro chega e não, vamo resolver . Aquele companheirismo, aquele espírito de equipe. Lá, pelo menos eu, não tenho nada a reclamar sobre isso. (E15).

Eu vejo uma relação bem respeitosa, recíproca. Se precisa de ajuda eu vejo que as pessoas não têm medido esforços, sabe. Com alguns, uma relação até de

amizade; com outros, uma relação mais profissional. Mas sempre respeitosa. (E20).

Consgo desempenhar muito bem as minhas atividades porque eu tenho com quem contar quando eu precisar. Isso é bem bacana. (E18).

Oliveira *et al.* (2017) explicam que relações entre colegas e superiores hierárquicos positivas é extremamente benéfica para a instituição pois permite que os servidores trabalhem em equipe e deste modo possibilita que a instituição alcance mais facilmente suas metas.

Percebemos que o clima organizacional na qual os servidores estão inseridos foi visto por eles como muito bom e inclusive em alguns relatos os servidores expressaram que sentem falta dos seus colegas e da troca de contato diário como um café e poderem estar próximos uns dos outros conforme observamos pela fala abaixo:

Olha, com os meus pares é uma relação muito boa e eu sinto falta desse contato, é, dia a dia, informal, na realização do trabalho. Quando eu preciso eu entro em contato com os pares, mas faz falta esse presencial. (E7).

Eu tenho prazer de fazer eu que faço. E gosto do que eu faço. Eu tô te falando que eu tô sentindo falta de voltar a trabalhar. Eu gosto do ambiente que eu trabalho, eu gosto das pessoas ao meu redor. O clima organizacional é muito interessante, é muito benéfico pra mim. Então isso é uma das coisas que me motiva a tá lá. (E15).

Embora alguns servidores relataram a falta do convívio social com os colegas devido ao isolamento percebeu-se também que essa “solidão” também tem seus pontos positivos como a possibilidade de trabalhar sem interrupções e o distanciamento de conflitos do dia a dia conforme apontam Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) e se confirma na fala abaixo:

Assim, é bom que você interage e tal, mas, por outro lado é ruim pra o seu desempenho diário. Então, com a pandemia isso deixou de existir, né. Então assim, o trabalho que precisava ser feito, passou a ser feito de forma muito mais eficiente. E também em muito menos tempo a gente consegue dar conta das demandas. Então, acho que nesse sentido foi muito bom. A partir ruim, é exatamente o contato, né. Acho que a comunicação fica um pouco mais difícil. (E5).

Conforme também aponta Vasic (2020) o sentimento de isolamento social na qual os servidores hoje estão submetidos possui uma conjuntura atípica neste caso se eles tivessem em uma condição “normal” de trabalho e o contato social estivesse acontecendo normalmente esse sentimento de solidão seria atenuado.

Por fim, os fatores supervisão técnica e relações interpessoais se mostraram como fatores higiênicos confirmando deste modo a Teoria de Herzberg pois embora as relações



tenham sido bem avaliadas somente elas não geraram motivação nos servidores, mas evitaram que eles se sentissem insatisfeitos gerando deste modo uma não-insatisfação para as categorias em apreço.

#### *4.3.3 Política da companhia e administração*

Com relação à categoria de análise política da companhia e administração os principais pontos reportados pelos assistentes administrativos trazem pontos que hoje representam lacunas importantes dentro da política de gestão de pessoas da IES.

O primeiro ponto relevante que apareceu nas análises feitas com base nas entrevistas realizadas foi a falta de treinamento oferecido hoje dentro da IES. Essa falta de treinamento engloba tanto treinamentos para os servidores quanto para os ocupantes de cargos de gestão. Conforme relato dos assistentes administrativos hoje os Professores que ocupam em sua maioria cargos de gestão chegam nestes setores sem o devido preparo mínimo para ocuparem a vaga.

Eu acho que é para ontem um treinamento para os gestores e para as pessoas que ocupam cargos em comunicação [...] então eu acho que quem está nesses cargos mais estratégicos eles tem que ter um preparo maior para comunicação, para lidar com pessoas. (E22).

Hoje o que mais me desmotiva é isso, sabe. É isso! Uma liderança despreparada que faz cobranças sem sentido, sem explicar... como é que eu posso falar. Ah, eu quero falar assim, peraí, vou desgarrar. Injustas, sabe, cobranças injustas assim. Injustiça, assim, que mais me desmotiva em tudo na vida. (E10).

A relação com o chefe. Ele até é um bom chefe, mas às vezes ele não entende muito bem o que tá sendo falado e isso me desmotiva. (E17).

Em um outro viés os assistentes administrativos também reportaram falta de treinamentos específicos voltados para os sistemas da IES bem como de treinamentos específicos voltados para o desenvolvimento de seus potenciais como profissionais.

Eu nunca tive um treinamento de gestão, por exemplo. A gente às vezes é pego de surpresa por uma tarefa que a gente não sabe executar. Seria bom ter treinamento voltado pra isso também. (E18).

Mas não só cursos de capacitação como ela oferece, por exemplo. Eu sei, isso aí já tem. Mas cursos que vão ajudar a gente a desenvolver a motivação, a desenvolver o nosso potencial. (E12).

Talvez dá mais capacitações na própria IES, dos próprios processos internos, tem hora que eu acho que isso falta muito. A gente aprende muito um com o outro, num é. (E10).

Os servidores alegaram que embora já existam cursos online que eles fazem no intuito de progressão, foi percebido que eles desejam algo mais próximo. Um curso mais interativo onde eles pudessem fazer networking dentro do campus e conhecer os servidores que atuam na IES. Notamos que os servidores sentem falta deste tipo de relacionamento e convívio com outros assistentes administrativos da IES, em muitos casos eles se conhecem apenas por e-mail ou telefone.

Essa mesma falha encontrada na IES também foi confirmada no estudo de Moreira e Freitas (2020) onde os servidores também alegaram falta de treinamentos e um plano de carreira institucional para eles. Gerando por parte dos servidores extrema insatisfação com as políticas do órgão. De acordo com Kurtheshi (2018) ações de inovações deveriam ser hoje o ponto principal de discussão dos setores públicos de economias emergentes. Apenas através do processo de inovação o setor público que hoje sofre com cortes orçamentários conseguiria sobreviver. Para o autor os fatores preliminares que fomentam a inovação são as habilidades dos funcionários para ele essas habilidades podem ser desenvolvidas através de treinamentos e cursos oferecidos pela instituição.

Uma outra lacuna apontada pelos assistentes administrativos foi uma falta de análise de perfil por parte do setor de recursos humanos quanto da sua lotação. Embora os servidores tenham alegado que quando eles são nomeados a PGP realizar uma triagem de perfil notamos que nem sempre eles são enviados para o local mais apropriado.

E outra coisa que eu acho que devia ser vista pela instituição, é essa questão de alocar as pessoas de acordo com as habilidades que elas têm. Uma pessoa, por exemplo, como a Conceição que é formada em contabilidade, por quê que não alocar, mesmo ela sendo assistente administrativo, alocar onde ela vai ter contato com isso, né, com as coisas que ela gosta de fazer, com as coisas que ela sabe fazer. Então eu acho que isso ia influenciar muito na melhoria da motivação no ambiente de trabalho. (E12).

Sabemos que como o cargo é de nível médio nem sempre alocar o servidor dentro de algo que estaria próximo da sua área de formação ou competência é possível. No entanto, é possível fazer remanejamentos internos e o preenchimento de vagas que ficam ociosas no decorrer do tempo.

Percebemos que dentro da IES essa realocação dos servidores nem sempre é facilitada pela instituição o que acaba ocasionado insatisfação nos servidores que conseguem a vaga mas

não conseguem liberação para irem para o setor desejado.

Essa questão de, como é que fala, é tipo um remanejamento interno. Tem um quadro, assim, acho que nunca vi isso pela PGP, essa coisa assim, de ter uma listagem, lista de interesse, assim: ah, essa pessoa gostaria de ir pro setor tal. A pessoa pela formação dela, até uma coisa que eu acho que eu me senti bem desmotivado quando entrei na IES, assim. Eu sou formado em Administração, eu achei que eu iria pra uma Pró-Reitoria, assim, que eu ia ter um cargo mais administrativo de fato, não, o departamento é cargo muito de secretaria. (E8).

Eu acho que isso não devia ser tão burocrático, apesar de que são muitas pessoas, são muitos servidores e a realocação das pessoas hoje, muitas vezes algumas pessoas são lotadas em lugares que elas não estão satisfeitas, não estão nada satisfeitas. Você tá fazendo o seu trabalho, muitas vezes é assim, qual que é o ponto, por que você não tá satisfeito? Ah, porque você não tá no local certo! (E20).

Alguns servidores também relataram histórias de colegas que estariam tendo sua saúde afetada em decorrência de estarem em um local onde eles não estão satisfeitos com a função e com o ambiente de trabalho.

[...]a questão das pessoas estarem em locais errados. Eu tenho exemplos de pessoas que não estão satisfeitas no local, gera-se até uma, como é que fala, doenças psicossomáticas. Aparece um refluxo, aparece uma dor de estômago, aparece uma enxaqueca que nunca desaparece. Às vezes a pessoa se identifica com outra coisa, com um outro ambiente. Mas foi lotada naquele ambiente e às vezes é difícil pra mudar, sabe. (E20).

Ainda com relação ao setor de recursos humanos os assistentes administrativos também reportaram que se sentem muito desamparados depois que eles são encaminhados para o setor de lotação deles. Os servidores alegaram que deveria existir um canal de comunicação mais eficiente entre o servidor e os recursos humanos para que ele pudesse acompanhar a adaptação daquele servidor e possíveis situações desagradáveis que por ventura aparecessem no ambiente de trabalho.

Acho que começando de um contato maior com o servidor. Que eu sinto que a gente tem um contato com a PGP no início pra entrar em exercício e depois cada um vai prum canto, né. Só no início, sei lá, saber se estamos satisfeitos. Eu acho que às vezes o setor passa por situações desagradáveis, assédio moral, se sentir acuado no dia a dia e às vezes não ter amparo nenhum, se sente desamparado, né. Que a gente sabe que a PGP tá lá, mas às vezes é tão distante que sente que não vai surtir efeito se a gente procurar a gestão de pessoas. (E17).

Outro ponto muito importante que foi repassado pelos servidores e que gera bastante insatisfação com a IES, é a falta de espaço para serem ouvidos. Alguns servidores questionaram

a falta de abertura que eles possuem para se manifestarem quanto aos processos internos da IES e poderem participar das tomadas de decisões que hoje ocorrem no campus.

Abrir mais espaço pra tomada de decisão dessas três categorias, tentar equalizar isso. (E11).

Eu acho que talvez se houvesse mais representação dos assistentes administrativos no processo decisório, uma participação de um representante, se tivéssemos a oportunidade de ser ouvidos, temos muito a contribuir com a gestão. Então, em termos de gestão de pessoas, deveria se preocupar menos com os processos e mais com as pessoas. (E7).

Notamos pelas entrevistas que os servidores desejam ser parte das tomadas de decisões da IES e possuem competência para isso como já demonstrado neste trabalho diante da qualificação acadêmica dos servidores.

Eu vejo, até mesmo pela turma que entrou comigo, que tem professores com doutorado passando em assistente administrativo. São pessoas super capacitadas, têm muito a oferecer. E a instituição deveria se abrir mais a essas pessoas, se colocar mais à disposição de ouvir. Daí podem surgir tantas ideias boas, tantas questões de soluções de problemas que muitas vezes os administradores não vão conseguir, os professores não vão conseguir resolver. É cada um na sua área, cada um entende daquilo que faz, mas os assistentes têm uma visão maior do todo, do como acontece dentro da instituição. (E15).

Por último, alguns assistentes administrativos se mostraram insatisfeitos com a forma pela qual hoje a IES realiza a avaliação de desempenho dos servidores. Os servidores relataram que o modo como hoje é feita a avaliação de desempenho deles em nada ajuda para o crescimento e aprimoramento profissional deles. Notamos que eles gostariam de ter um feedback das suas chefias sobre suas atuações e da mesma forma eles gostariam de conversar com seus superiores imediatos sobre o desempenho deles também naquela função.

Acho que isso precisa ser revisto e eu acho que assim, cada vez mais a gente precisa trabalhar essa avaliação no sentido de evolução, sabe, e não pro pessoal. É complexo porque a aceitação disso não é facilitada, em geral. Mas eu gostaria de ter essa liberdade de fazer com a minha chefia e o contrário também. (E13).

Primeiramente um questionário de avaliação que avaliasse de verdade, porque avaliação do jeito que ela é feita ela é inútil, praticamente inexistente. (E2).

#### *4.3.4 Condições de trabalho*

Ao serem questionados sobre as condições de trabalho que hoje a IES oferece para os assistentes administrativos temos que pontuar as percepções em duas fases: durante o trabalho

presencial e durante o trabalho remoto.

Para os servidores as condições que hoje a instituição fornece para eles dentro do ambiente de trabalho presencial foi satisfatória. Embora alguns servidores relataram que possuem hoje um computador que não está totalmente atualizado notamos que de uma forma geral eles possuem todos os equipamentos necessários para desenvolverem suas atividades:

Acredito que a IES tem prezado de oferecer pra gente bons equipamentos, né. Boas cadeiras, bons aparelhos de computador. Assim, eu não tenho nada que reclamar nesse sentido não. Graças a Deus. (E12).

Lá no meu setor, assim, eu tô bem, muito bem atendido assim, com o que eu tenho lá à disposição. Então eu não tenho nada a reclamar não. (E8).

Eles tão de acordo. Em termos de equipamento, material, tudo que eu preciso pra exercer a atividade, eu tenho. (E18).

Podemos perceber pelas entrevistas realizadas que a IES se preocupa em fornecer aos seus servidores equipamentos e infraestrutura adequada para a realização das tarefas. Oliveira *et al.* (2017) apontam que quando uma instituição fornece aos seus servidores condições adequadas de trabalho, ela tende a ter colaboradores mais satisfeitos e o reflexo dessa satisfação é o desempenho de um trabalho de qualidade.

Quando avaliamos a percepção dos servidores quanto as condições de trabalho durante o período do trabalho remoto os servidores alegaram que a IES não forneceu nenhum equipamento de trabalho e que os próprios servidores que tiveram que montar o seu home office.

Para aqueles que não possuem equipamentos adequados em casa esse fator ocasionou insatisfação nos servidores devido a falta de infraestrutura e o descaso da instituição neste contexto:

Remotamente, a gente não tem amparo nenhum, né. É tudo nosso, se a internet tá funcionando ou não, a gente tem que se virar. (E3).

Em casa, por exemplo, eu não tenho nada da IES. É tudo meu. Pra fazer o trabalho remoto a IES não me forneceu nada. (E5).

No *home office*, a IES não forneceu nada e tenho sentido falta, por exemplo, de uma cadeira mais confortável pra trabalhar. (E7).

A falta de infraestrutura figura hoje como uma das principais desvantagens do home office (FILARD; CASTRO; ZANINI, 2020). Devido à falta de planejamento pelo qual foi inserido o teletrabalho na vida dos servidores, aqueles que não possuíam uma estrutura

adequada em casa foram os que mais se queixaram.

Caso a instituição queira optar por permitir que alguns setores permanecem no formato home office faz-se necessário que uma regulamentação seja feita pela IES e fornece os equipamentos, principalmente os tecnológicos para os servidores que desejam permanecer em casa conforme já é feito hoje na SEPRO de acordo com Vilarinho, Paschoal e Demo 2021.

O último item que foi apontado pelos servidores não se relaciona com a IES propriamente dita mas a uma especificidade da administração pública brasileira que exige licitação para compra de equipamentos e produtos na maioria dos casos.

Conforme relatos dos entrevistados por vezes a administração acaba tendo que adquirir um equipamento que não tem a melhor durabilidade ou deixa a desejar na sua função como por exemplo um corretivo líquido que não cobre direito o borrão por que aquele equipamento foi o vencedor da licitação.

As coisas de licitação vêm grampo ruim. Cê gasta um grampo numa coisa, cê tem que grampear cinco vezes. Mas isso é o sistema, não é a universidade em si. (E9).

Infelizmente a universidade, todo órgão público, trabalha muito em questão de valor, né, infelizmente. Se trabalhasse mais em questão de qualidade, até mesmo pra própria saúde financeira da universidade, seria muito melhor. Cê comprar um equipamento que vale hoje três mil reais, de má qualidade e se tiver que comprar um de cinco que vai durar o dobro, o triplo do tempo daquele equipamento, era muito mais negócio comprar o mais caro. (E15).

Cada vez mais a sociedade demanda por maior transparência nas contas públicas e junto com essa obrigatoriedade conforme aponta Carvalho Filho (2019) existe o dever do gestor público no caso das compras e licitações observar os princípios constitucionais da isonomia, legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa dentre outros.

Embora ela sirva para proteger os cofres públicos e evitar corrupções e desvios de dinheiro notamos que na prática algumas obrigatoriedades acabam sendo mais prejudiciais do que benéficas para a administração frente a casos como a compra de produtos que não cumprem o que prometem ou que tenham um tempo de vida útil pequeno.

Faz-se necessário neste ponto uma reflexão do sistema brasileiro como um todo sobre até que ponto o melhor preço para a administração pública terá um melhor custo/benefício para o ente a médio e longo prazo. Nem sempre a proposta de menor preço será a mais vantajosa para a administração.

#### 4.3.5 Status

Quanto a categoria status dois pontos foram observados nas entrevistas realizadas. O primeiro ponto foi bastante positivo e demonstrou que para alguns assistentes administrativos fazer parte hoje do quadro da IES é algo que hoje gera um sentimento de muito orgulho e satisfação por parte dos servidores.

Percebemos que trabalhar na IES é algo que muitos desejavam não apenas pelo fato de serem concursados, mas pela importância que a IES tem tanto em âmbito local como em âmbito nacional e internacional devido a sua importância. Logo, fazer parte do quadro da instituição para eles representa ter um status social na cidade além da realização de um grande sonho ocasionando assim motivo de muito orgulho:

Eu sempre quis trabalhar na IES, sempre essa área me atraiu muito a área administrativa. Então pra mim é satisfatório, é ótimo. (E15).

Sempre quis ser servidora da IES. Então, a partir do momento que eu passei no concurso, eu já percebi que fazer parte de uma instituição federal, ainda mais no âmbito da educação, é algo bem grandioso. E eu tenho percebido a real importância da educação no Brasil e, fazer parte disso, pra mim é muito bacana. Trabalhar lá no CCA é muito prazeroso, a forma de trabalhar, as pessoas que trabalham lá. Eu só tenho realmente a agradecer por estar lá, porque eu me sinto extremamente feliz e satisfeita lá dentro. (E16).

Eu sempre quis trabalhar na IES, sempre essa área me atraiu muito a área administrativa. Então pra mim é satisfatório, é ótimo. (E15).

No entanto, o ponto negativo observado por alguns servidores foi o sentimento de inferioridade que alguns reportaram quanto ao tratamento diferenciado percebido por alguns por parte de chefias, professores e o próprio modo de condução de algumas políticas institucionais conforme relatados nos itens abaixo:

Outra coisa que eu acho que é bem, que eu poderia enumerar, relação da chefia com todos os cargos, eu acho que a falta de regra clara e que sirva para todos é uma coisa que desmotiva muito, é o que mais desmotiva, pequenas coisas mesmo, tipo, todo mundo tem a Lei 8.102 como base, mas ela serve para poucas pessoas na Universidade, né? Principalmente em questão de diferenciação de cargos, os docentes muitas vezes eles não se sentem servidores, E23.

[...]em relação a colega de trabalho, professor e a técnico no nosso caso, tem uma certa superioridade da parte deles, né? [...]já ouvi colega meu falar que sofre muito assédio porque não é tratado no mesmo nível de igualdade, sempre um diretor, um professor vai sempre olhar para você como um mero secretário e de certa forma como funcionário deles que você está ali para fazer o que

quiserem e na hora que quiserem e as coisas não funcionam bem assim, entendeu? E21.

Ah, eu não me sinto enxergada, assim, como uma pessoa. Eu sou só uma servidora, matrícula 0000-0. Só isso, entendeu! E10.

Diferentemente do estudo conduzido por Leal *et al.* (2015), no qual os servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte foram indiferentes ao fator status, para este estudo ele foi percebido por alguns servidores como insatisfatório e, em alguns casos, causando um desconforto para os servidores que estariam tendo um tratamento diferenciado pelo fato de serem técnicos de nível médio e não ocuparem cargos mais elevados dentro da instituição.

#### 4. Fatores da vida pessoal

A partir da análise das entrevistas observamos que os fatores relacionados ao trabalho devem ser discutidos no primeiro momento antes do trabalho remoto pois essa nova modalidade trouxe alguns reflexos na vida dos servidores que até então eles não tinham vivenciado.

Antes da implementação do trabalho remoto os servidores não se queixaram de nenhum problema que estivesse afetando a vida pessoal deles. A delimitação do trabalho e sua divisão eram bem definidas e o trabalho em si não tinham nenhum impacto negativo. Alguns disseram, ainda, que o trabalho afetava de forma positiva a vida deles pelo fato de estarem satisfeitos dentro do ambiente de trabalho, o que se confirma a partir dos relatos:

Eu consegui separar bem a minha vida profissional da pessoal. (E2).

[...]então é possível eu separar o horário de trabalho do horário das atividades pessoais e não sinto afetada não. (E7).

Me afeta positivamente porque eu gosto de trabalhar, sou feliz na universidade (E9).

No entanto, para alguns, essa percepção sofreu um impacto com a implementação do teletrabalho devido a pandemia. Conforme já relatamos neste estudo o teletrabalho foi implantado na IES de forma inesperada e na época ninguém poderia imaginar que o retorno as atividades presenciais fosse demorar tanto tempo.

Junto com o teletrabalho novas formas de se relacionar com as tarefas diárias surgiram e para alguns servidores essa mudança teve impactos de forma positiva e de forma negativa dentro do contexto da realidade de cada um.



Para aqueles que relataram que o teletrabalho afetou de forma negativa, as principais queixas foram o aumento de stress, ansiedade, aumento da quantidade de trabalho e, principalmente, a dificuldade de conciliar o trabalho com a vida pessoal:

[...]principalmente agora na pandemia, não tem mais essa diferenciação. Eu tenho, teoricamente, o setor que eu trabalho é de seis horas. Então eu tenho, teoricamente, uma carga horária pra cumprir, a partir do período da tarde, até sete horas da noite. De manhã eu recebo várias mensagens, várias solicitações e eu, normalmente, eu não consigo colocar de lado o celular. Então acaba que eu demando além que a carga horária que eu preciso. Teoricamente, tem que trabalhar. Aí nisso atrapalha as outras demandas que eu tenho, que estudar pra concurso e, por exemplo, agora pra mestrado também. E aí, picar essas situações tá gerando meio que uma ansiedade, nem 100% numa coisa, nem 100% na outra. E a preocupação de cê também, fica na cabeça ali o tempo inteiro. É como se tivesse coisas incompletas o tempo inteiro, sabe. Então isso gera uma angústia, assim, bem grande. (E5).

Eu tentei no início colocar isso, mas infelizmente eu não consigo, porque eu posso até instituir esse horário fixo, mas não necessariamente os estudantes vão instituir esse horário de mandar mensagem, por exemplo, de 8h às 18h, entendeu? Às vezes eu recebo mensagem no domingo na hora do almoço, no sábado, assim. E eu tenho que respondê-los! Porque a demanda apareceu ali agora, eles me perguntaram e eu gosto de respondê-los assim. Eu gosto de dar esse *feedback* pra eles no momento que eu vejo. Então isso afetou um pouco sim. (E6).

O trabalho remoto ele no início eu fiquei um pouco, como que eu vou dizer, afetou bastante o meu emocional no início por conta da especificidade que a gente entrou por conta do setor que a gente trabalha por conta de demandas extras que apareceram por conta da pandemia, então, a instituição me demandou em finais de semana, me demandou fora do horário de trabalho várias vezes e não me perguntou, não pediu meu consentimento para isso, então em relação ao início da pandemia eu achei que me afetou bastante. (E23).

Estas desvantagens corroboram com o estudo de Filardi, Castro e Zanini (2021) e devem ser objeto de monitoramento e avaliação pela IES pois as consequências destas desvantagens num longo prazo podem acarretar riscos para a saúde dos trabalhadores devido ao aumento do stress.

Mas para outros servidores o teletrabalho foi visto como bastante positivo devido a flexibilização dos horários e o melhor aproveitamento do tempo disponível. Para estes servidores eles se sentiram mais felizes por poderem aproveitar melhor o tempo disponível.

Pelos relatos o que causava neles insatisfação era o fato deles terem que permanecer “presos” na IES durante 8 horas diárias simplesmente para bater o ponto conforme relatos abaixo:

Eu acho que 40h de trabalho muito grande, ainda mais que o mundo vai ficando

cada vez mais tecnológico. Cada vez em menos emprego sem aquela necessidade da gente trabalhar tantas horas. (E19).

[...]por eu não estar satisfeita muitas vezes eu acabo ficando muito estressada e principalmente por causa dessa questão do tempo, as vezes eu fico lá 8 horas olhando para o teto sendo que eu tenho um monte de coisa para resolver e isso me tira do sério, sabe? Eu fico muito estressada em relação a isso. (E25).

Hoje em dia, o que vemos principalmente em empresas privadas é o trabalho por metas. Os departamentos de recursos humanos mais modernos tendem a priorizar o trabalho dessa forma pois para elas o empregado tem que produzir e entregar o resultado desejado.

As organizações de trabalho tradicionais apresentam ainda uma grande dificuldade de assimilar estes conceitos e exige a presença física do empregado para o cumprimento integral da sua carga horária (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO 2021). É necessário que a administração pública se modernize e insira novas práticas de gestão para o seu quadro de servidores.

Alguns setores da administração pública como o judiciário já estão aderindo a esta prática e o que percebemos é que para aqueles que se enquadram dentro deste perfil o resultado pode ser bastante positivo tanto para a instituição como para o servidor melhorando a produtividade e o clima organizacional (Guerra *et al.*, 2020).

Essa constatação também confirma o resultado do estudo feito por Perry e Wise (1990) pois percebemos claramente que aqui o servidor não teve nenhum benefício no aumento do seu salário, porém foi uma atitude que permitiu aumentar os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores dentro do órgão.

#### 4.3.6 Segurança

A estabilidade do servidor público federal sempre foi palco para debates por pesquisadores, gestores, políticos e a mídia. Em evidência desde a proposta da reforma administrativa PEC 32/2020 na qual um dos seus itens mais polêmicos é a extinção dessa garantia para os novos ingressos no serviço público. Ela sempre foi questionada quanto ao seu real benefício dentro da administração pública.

Ao serem perguntados qual a sua importância na percepção dos servidores da IES verificamos que os servidores percebem a estabilidade como um item de grande valor e conquista que eles adquiriram ao prestarem concurso público.

Os servidores, ao saberem que eles possuem estabilidade ou que vão adquirir a mesma,

demonstram tranquilidade e segurança para desenvolverem suas atividades:

Ele é muito importante. Considerando as características do serviço público, eu imagino que sem estabilidade eu não tinha tranquilidade nenhuma nem pra trabalhar nem pra nenhum outros aspecto da minha vida, porque, se isso nas empresas privadas já é complicado, no serviço público seria muito pior, porque a gente tem as questões da cultura patrimonialista no Brasil, e por aí vai. Então, a minha insegurança em relação ao meu trabalho seria muito grande. (E2).

Mas a estabilidade ela te dá uma tranquilidade pra você agir de maneira ética, principalmente de maneira ética, e contribuindo da melhor maneira possível com o máximo que você pode agregar pra instituição. (E6).

Para alguns servidores ela também se mostrou como ponto decisivo quanto a permanecer ou não no serviço público. Alguns falaram que se perdessem este direito provavelmente o emprego que eles possuem hoje perderia seu atrativo e eles buscariam novas oportunidades no setor privado.

Ele é um fator importante, é decisivo na minha escolha de permanecer na instituição, mas eu não estou muito segura em relação à estabilidade no atual governo. Eu penso que é uma regra que pode mudar a qualquer momento. (E7).

Em relação a parte financeira também te dá mais tranquilidade pra você viver, fazer seus planos. Igual eu, no caso, tenho filho, tô nessa fase bem maternidade. Isso me faz muito bem, sabe. Saber que tem essa estabilidade. Eu não imagino, assim, é, eu já passei momentos bem instáveis, eu já empreendi, tal. Eu não imagino fazendo isso sendo mãe nesse cenário, sabe. (E10).

É um fator importante. Porque só quem já teve um emprego onde não existe estabilidade, sabe o quanto que é tenso você ficar ali preocupado se vai desenvolver o trabalho direito ou não e isso poder resultar em perder o emprego ou algo do tipo. (E12).

[...]talvez eu teria procurado crescer na minha área, entendeu? Não sei, no momento ajuda, é um agravante para te motivar um pouco mais. (E21).

Vemos a possibilidade de perda deste direito do servidor como uma perda para a administração tanto do ponto de vista de se evitar perseguições quanto do ponto de vista de retenção de servidores qualificados. Pois ao perderem esta garantia muitos poderiam exonerar do serviço público e buscarem oportunidades de trabalho com maior possibilidade de crescimento e salários mais vantajosos. Para a administração pública essa perda de capital intelectual é séria e deveria ser alvo de debates frente a inúmeras privatizações e sucateamento do setor público.

Com o advento da pandemia a valorização desse instituto cresceu dentro dos servidores, pois alguns viram familiares e amigos perderem o emprego ou fecharem seus negócios devido

a COVID-19. Desse modo, para os servidores, ela passou a ser vista como um item motivacional e extremamente valorizado diante do momento de crise econômica que o país enfrenta.

[...] igual eu até citei o exemplo da pandemia, imagina hoje se a gente não tivesse essa estabilidade, então assim, eu sou uma pessoa insegura e essa estabilidade me traz um pouco de segurança, então, talvez o motivo maior de me fazer permanecer no trabalho hoje é essa estabilidade por eu ser uma pessoa insegura. (E25).

Do trabalho em si eu não tenho tanta satisfação não, mas a questão da estabilidade em si, no momento, é a satisfação que eu tenho. (E4).

[...]mas hoje pensado a curto prazo para mim é bom porque me dá segurança, me dá uma estabilidade. (E24).

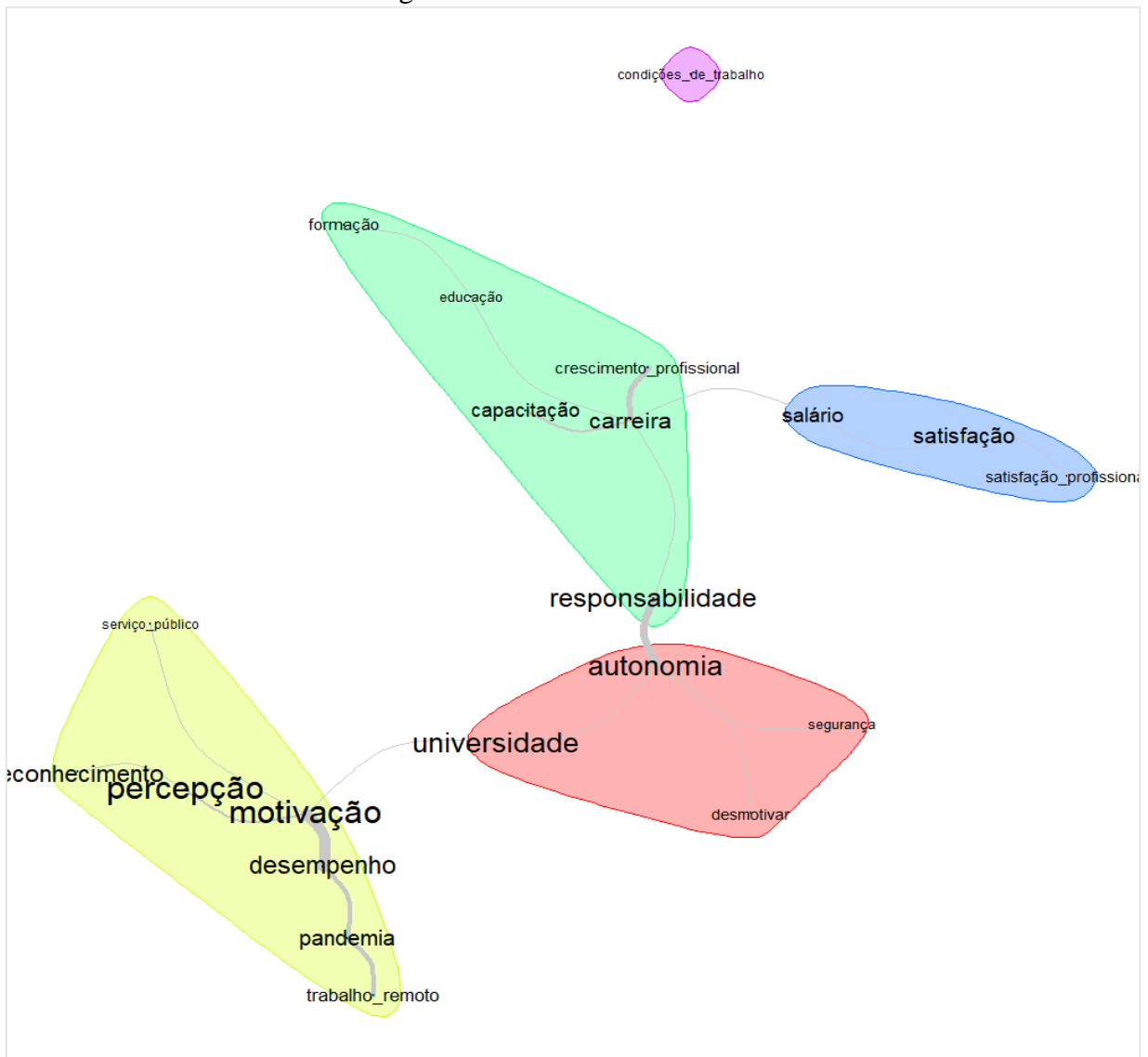
Contrariando assim a Teoria proposta por Herzberg na qual ele alega que os fatores higiênicos não são capazes de gerar motivação nos trabalhadores. Para os assistentes administrativos ter estabilidade hoje no contexto histórico pela qual eles estão vivendo foi algo que fez com que eles dessem o seu melhor e trabalhassem mais motivados, satisfeitos e gratos por terem seus empregos e salários garantidos.

#### **4.4 Análise de similitude**

A análise de similitude ou de semelhança tem respaldo na teoria dos grafos. Para essa teoria, um grafo representa o modelo matemático ideal para o estudo da relação entre objetos e sua correlação dentro de um determinado conjunto. No caso do software IRAMUTEQ, ele permite analisar a conexidade das palavras dentro de um conjunto, auxiliando na identificação de um corpus textual (FIGURA 3).

Notamos que há quatro palavras que mais se destacam nos conjuntos: motivação, autonomia, responsabilidade e satisfação. Dessas palavras temos o desmembramento de outras palavras que possuem ramificações muito significativas para a compreensão sobre a percepção dos assistentes administrativos com relação a motivação e satisfação no trabalho que será detalhado adiante.

Figura 2 – Análise de similitude



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Outro ponto que se observa também pela análise de similitude advém do próprio formato da figura. Observamos que se formaram cinco conjuntos de palavras e que todos os quatro conjuntos estão interligados exceto pelo conjunto “condições de trabalho”.

A partir da análise do conjunto amarelo que apresentou como raiz mãe a palavra “motivação”, observamos que ela se relacionou com os termos percepção, reconhecimento, serviço público, desempenho, pandemia e trabalho remoto.

Ao analisarmos as entrevistas dos assistentes administrativos podemos perceber que a motivação foi bastante relacionada com o fator reconhecimento. Na percepção dos assistentes administrativos hoje, eles acreditam que o trabalho por eles desenvolvidos é de relevância para a instituição; mas, no entanto, muitos percebem que o reconhecimento em si não é demonstrado

pela IES.

Desmotiva, né. É desmotivante fazer algo que não tem reconhecimento. (E17).

[...]de forma geral a gente não tem o devido valor, muitos acreditam que a gente não está fazendo mais que nossa obrigação, é o nosso papel, né? O reconhecimento e o elogio vêm de poucos. (E25).

Mas, assim, eu percebo, não de forma clara né, é, mas que o trabalho realmente é importante, que a gente precisa cumprir as nossas metas pra que a instituição alcance os objetivos dela. Mas não é nada explícito, né, não é nada explícito. (E1).

Eles tratam como se qualquer um que tivesse ali fariam. Então num tem essa preocupação com o funcionário que tá ali não. (E2)

Já teve períodos de muito trabalho, muita dedicação e aí eu fiquei frustrada quando eu vi esse reconhecimento indo para grupo de professores apenas. (E7).

Para os servidores esse fator se mostrou ser um dos mais desmotivadores para eles e em muitos gerar um sentimento de comodismo ou fazer estritamente o necessário dentro do papel por eles desempenhado. A fala abaixo confirma a Teoria de Herzberg que acredita que o reconhecimento desempenha um papel extremamente importante no desenvolvimento da motivação dentro de um quadro de colaboradores.

Eu acho que é bom quando você percebe que o seu trabalho é reconhecido e valorizado. (E13).

As pessoas ali da administração superior que conhecem o trabalho que é feito ali, eles costumam reconhecer o valor sim. (E14).

Vem de todos, na verdade. Desde a alta administração ali, né, naquele miolinho que a gente trabalha, até outros servidores que estão comigo. Então, manipular, saber lidar com todos os tipos de informação que chegam até a gente e os *feedbacks* que eu recebo pelo meu desempenho, pela forma como eu lido com isso tudo é bastante positivo. (E16).

Quando as pessoas reconhecem o seu trabalho e elas te dão voz, também, você se satisfaz naquilo. (E20).

É um reconhecimento assim, interno lá, que talvez pelo cargo que eu exerço né, eu lido mais diretamente com a chefia, com os outros professores. Esse reconhecimento, né, que eles me passam assim. Isso aí me traz muita satisfação. (E8).

Bergue (2019) aponta que cabe aos gestores públicos trabalharem no desenvolvimento pessoal da sua equipe. Capacitar e treinar os servidores é uma forma de reconhecimento pois

possibilita ao servidor desenvolver seu potencial, adquirir novas habilidades e se sentir valorizado pela instituição.

Este estudo inclusive verificou que a falta de treinamento por parte da IES foi um fator que hoje contribui para a insatisfação do seu quadro de assistentes administrativos.

A palavra motivação também foi relacionada com a palavra serviço público. Pelas análises foi possível verificar que hoje os assistentes administrativos possuem o perfil desejado para o cargo de servidor público. Conforme Perry (1996) apontou pessoas com inclinação para o serviço público possuem as seguintes características: atração para a formulação de políticas públicas, compromisso com o interesse público, compaixão e o autossacrifício. Todas essas características foram notadas nos entrevistados o que confirma que eles estão dentro do perfil desejado e que as lacunas por eles apontadas nos fatores motivacionais e higiênicos poderiam ser trabalhadas pela instituição para a construção de um quadro de excelência.

Eu me sinto realizado, eu gosto muito do que eu faço. (E1).

Mas honrar um bem maior, que é a educação, que é a instituição pública. E fazer parte dessa luta é muito gratificante. É isso que me dá mais satisfação, sabe. É participar de perto. É ver aqueles meninos todos chegando ali, estudando, saindo formados. Eu sou formada pela IES, vou fazer mestrado pela IES, só não faço o doutorado porque não tem, quem sabe um dia tenha. Mas é a maior satisfação do mundo é essa. É servir uma instituição tão importante, não digo só pela IES, mas instituição geral das universidades federais. É muito bacana. (E16).

Acho que a maior satisfação é poder dá um retorno pra sociedade. (E14).

Às vezes a gente sente que tá ajudando, sabe. Então, é isso, no fim das contas que mais me motiva. (E17).

Você tá servindo ao Brasil. Sem querer ter um jargão patriótico, mas é mais ou menos nesse sentido. No sentido mais amplo, é isso que me motiva. E no sentido mais interno nosso, de universidade, é de tá desempenhando um papel na máquina, né. Nós temos uma organização bem construída, cada um tem suas atribuições e é bom fazer parte disso. Todo o processo envolvido, é bom cê saber que tem um dedinho seu, mesmo que seja um documento que você editou ou um e-mail que você mandou. Isso é legal também, é bacana. (E18).

Eu vejo que eu consigo ajudar muita gente. Muita gente. Eu acho que isso deixa a gente, pelo menos pra mim assim, eu fico tão feliz. Às vezes são coisa que pra mim é uma coisa tão corriqueira que pra outros não. (E20).

Eu acho que poder fazer com responsabilidade, poder fazer com critério, poder contribuir mesmo com melhoria para o sistema público que é tão caótico, então isso é a maior satisfação que é estar em um lugar que realmente precisa de disposição para melhoria, isso que me dá mais satisfação. (E24).

Hoje o que eu vejo assim de maior satisfação é saber que tem estudantes que estão sendo formados em uma instituição pública de qualidade e que a gente está contribuindo nessa formação, porque querendo ou não a gente contribui indireta e diretamente com a sociedade com os próprios serviços prestados na Universidade, eu acho que é mais esses dois pontos. (E23).

Neste trabalho também foi verificado que os servidores sentem orgulho de fazerem parte da instituição e que isso pra eles foi um fator positivo quanto a categoria status social.

[...] porque eu amo a IES com todas as minhas forças. (E6).

Eu acho que eu tô inserido numa coisa muito grande. Eu tenho a convicção da minha responsabilidade e do quanto que o meu trabalho pode ser prejudicial ou benéfico pra instituição. Isso aí já é algo que me causa muita motivação. (E1).

Eu sou muito grata a IES por tudo, é como uma mãe para mim. (E24).

Um outro item importante que foi relacionado com a motivação para os assistentes administrativos foi o novo modelo de trabalho adotado pelos servidores por conta da COVID-19. O teletrabalho foi visto por alguns como benéfico e para outros ele acabou gerando desdobramentos negativos.

Assim como a motivação que é única para cada indivíduo a adaptação ao teletrabalho também se comportou desta forma. Na percepção daqueles que viram este novo modelo como positivo acreditamos que ele seja um fator motivacional para estes trabalhadores pois eles se viram mais satisfeitos com o trabalho, mais produtivos e engajados.

Eu acho que a manutenção do *home office*, parcial, seria algo que traria um impacto muito positivo sobre a minha motivação. No término da pandemia poderia ter uma escala de alguns dias presenciais, alguns dias em *home office*. (E7).

Eu estou adorando ficar home office, eu consigo conciliar minhas coisa e o que é demandado eu faço, faço com prazer, não vejo problema nenhum, eu tenho mais tempo para a minha filha, eu consigo fazer as minhas coisas. (E25).

Eu acho até que a gente produz mais. Porque o telefone não toca o dia inteiro, todo mundo pensa pra comunicar alguma coisa, vai ser necessário, sabe. Eu mesma faço isso. (E20).

E eu sempre quis que uma parte do trabalho pudesse ser feito em casa. (E2).

Você poderia adotar isso pra trabalhar remotamente duas vezes por semana, três, duas ou meio expediente, não sei. E o resto presencialmente no trabalho pra poder atender as pessoas, poder conversar, socializar, fazer reuniões



presenciais. Podia usar isso como, assim, complementação. (E11).

Mas o que motivou mais no home office é exatamente isso, eu consigo fazer muito mais em muito menos tempo. Inclusive a vantagem de você ganhar tempo de deslocamento ajuda também, porque você acorda, consegue tomar um café tranquilamente, consegue até brincar com os filhos e deu 8h, começa o trabalho, num tem aquela coisa de ficar se deslocando pra lá e pra cá. Então, além da questão do desempenho também tem isso, né, de você conseguir ter mais tempo pra você. (E18).

Sendo assim, nesta pesquisa constatou-se que a flexibilização da forma de trabalho foi um fator motivacional assim como confirmado no trabalho de Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) e Guerra *et al.* (2020). Sendo assim, a adoção de sua prática pós pandemia poderia ser algo a ser regulamentado e implementado para aqueles que desejarem como forma de incremento da motivação e satisfação dos servidores.

O conjunto rosa formado pelo grupo de palavras: autonomia, universidade, segurança e motivador também se confirmaram como fatores motivacionais nas categorias analisadas.

Quando perguntamos aos assistentes administrativos se eles sentiam que eles possuíam autonomia para exercerem suas atribuições grande parte respondeu que eles sentem que possuem tanto responsabilidade quanto autonomia para exercerem suas funções

Quanto esse sentimento esteve presente nas falas dos entrevistados ela foi um fator motivacional e se relacionou muito com o fator reconhecimento. Pois para os servidores, ter autonomia e responsabilidade demonstra que há um reconhecimento por parte do seu Superior hierárquico. Supomos assim que este foi o motivo desse conjunto está relacionado com o conjunto amarelo.

Os professores costumam escutar nossa opinião. A gente tem reuniões periódicas e sempre eu e o [meu colega de trabalho] participamos e damos nossa opinião e a nossa opinião costuma ser levada em conta sim. (E14).

No entanto para aqueles que sentem que não possuem autonomia eles se mostraram desmotivados e inseguros para realizarem o seu trabalho pois a todo momento eles devem perguntar para seu Superior o que deve ser feito limitando deste modo o desenvolvimento das habilidades e potenciais do servidor.

Cê fica um pouco às vezes desmotivado porque procê comprar uma caneta tem que esperar. Se o seu chefe não dá o ok nesse pedido, nada feito. Eu acho que nesse ponto, como você é um assistente administrativo, cê tem que ter autonomia. (E15).

O que menos me motiva são atividades que são muito mecânicas, burocráticas,

que eu vislumbro a possibilidade de fazê-las de maneira mais eficiente, mas não tenho autonomia pra fazer. Então é isso que me deixa um pouco desanimada. (E7).

Já o conjunto verde representado pelas palavras responsabilidade, carreira, capacitação, crescimento, educação e formação representou outro item que pelas análises hoje causa bastante insatisfação nos servidores que é a falta de uma alocação adequada pelo perfil/formação dos servidores.

A palavra responsabilidade ligada com a palavra autonomia desencadeou palavras relacionadas a categoria intitulada o próprio trabalho em si.

Os assistentes administrativos, conforme verificado neste trabalho, em sua maioria possuem uma qualificação muito acima do exigido pelo cargo por eles hoje ocupado. O fato de eles possuírem uma qualificação acima do exigido se mostrou como um item gerador de insatisfação e frustração para alguns assistentes administrativos por estarem as vezes lotados em lugares onde o serviço é bastante repetitivo, simples e sem desafios.

Eu acho que o que menos me motiva é a questão da monotonia do trabalho mesmo, porque à medida que você vai se capacitando mesmo em outras áreas, tanto em estudo e querer usar isto. (E6).

Alguns serviços assim que eu considero assim, muito operacionais assim, que não me trazem, não me gera motivação assim. Coisa de secretaria de departamento assim que eu acho que, assim, são serviços necessário por ser secretaria, mas que eu acho muito simples assim, e que me desmotiva. Eu sei que são serviços que são necessários no setor e tal, mas assim coisas bobas, por exemplo, um xerox, tirar um xerox, é coisa simples, simples, mas que eu acho que me desmotiva assim. São um dos fatores que me desmotivam a tá no departamento assim. (E8).

Ficou demonstrado que os servidores ao estarem mais capacitados desejam a oportunidade de terem um crescimento profissional maior dentro da instituição. Pelas entrevistas podemos perceber que alguns assistentes administrativos desejam participar de projetos de extensão e como consequência notamos que eles se sentiriam muito valorizados caso essa oportunidade fosse concedida pela IES.

Então eu acho que pra aqueles que tem interesse, que sentem falta de fazer algo além do mínimo do trabalho, é, inclusão, principalmente em atividades de extensão. A atividade de extensão é um lugar que eu vejo a possibilidade de encaixar os técnicos muito bem e seria bem visto e bem recebido por eles. (E2).

Para aqueles que também tiveram a oportunidade de irem para setores onde eles exerceram suas atribuições com relação a sua formação/qualificação profissional o aumento da

motivação foi verificado.

Eu gosto bastante da área onde eu trabalho, ela é bem relacionada com a minha área de formação, né, sou formado em Direito, trabalho no escritório de prática jurídica. Assim, o trabalho meu lá me dá muita satisfação, principalmente pelas pessoas que eu atendo. (E14).

No entanto, para aqueles que não estão exercendo funções em suas áreas afins ou que não tiveram a oportunidade de crescimento e serem alocados em setores que possuem mais desafios, os servidores apresentaram desmotivação e insatisfação com o trabalho. A insatisfação foi ainda maior para aqueles servidores que hoje estão lotados em departamentos pois conforme reportado é um setor onde o trabalho é bastante repetitivo, de baixa complexidade e sem desafios causando desta forma uma desmotivação.

Conforme contatado por Herzberg (1997) a importância de realizar um trabalho que faz sentido para cada indivíduo é um fator relevante no processo motivacional. Quando este trabalho se encontra repetitivo e sem desafios existe a oportunidade de o gestor realizar o “enriquecimento do cargo”. Neste estudo, se confirmou que este enriquecimento teve impactos na motivação do servidor e no desempenho do seu trabalho.

O grupo azul composto pelas palavras salário, satisfação e satisfação profissional conectado pela palavra carreira ficou demonstrado nesta pesquisa que o fator salário teve impactos sim na motivação dos assistentes administrativos contraindo assim a Teoria dos dois Fatores que considera o salário apenas como um fator higiênico.

Tem uma grande felicidade em ver a prévia e outra em ver o dinheiro caindo na conta. (E2).

Hoje, pra mim, é só meu salário de cada dia. É a minha estabilidade, é eu saber que eu tenho aquilo ali. É o meu sustento, é como eu sustento a minha família, então eu tenho que dar o meu melhor naquilo ali, porque sem ele eu não vivo. Não sei se pela conjuntura da pandemia, das dificuldades que o país e o mundo tá enfrentado, mas, hoje, meu trabalho é isso, sustento. Tanto como comer, como dormir. (E9).

Satisfação que me proporciona, no momento, é eu estar empregado. Porque tem país aí com mais de 14 milhões de desempregados, né. Você estando empregado já é uma satisfação. (E11).

Constatamos nesta pesquisa que em virtude do cenário político e econômico instável do país causado pela pandemia, fez com que os servidores apreciassem mais sua remuneração frente à onda de desemprego que assola o país.

Desse modo, com o advento da COVID-19 os servidores hoje avaliam o fato deles terem

uma remuneração certa ao final do mês associada com a estabilidade hoje é um fator motivacional para eles exercerem suas funções com maior motivação.

Do trabalho em si eu não tenho tanta satisfação não, mas a questão da estabilidade em si, no momento, é a satisfação que eu tenho. (E4).

Eu sou muito grata por ter passado em um concurso, ter estabilidade e um salário, vamos por assim, não é satisfatório 100%, mas pelo menos dentro do contexto agora está em uma média razoável. (E25).

Constatamos assim que os fatores motivacionais e higiênicos previstos por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) não são estáticos e dependendo do contexto no qual está inserido um trabalhador ele pode ter outro significado e fazer a transição de higiênico para motivacional e vice-versa, conforme constatou-se neste trabalho com os fatores remuneração e segurança (estabilidade).

No entanto, o fator remuneração quando analisado fora do contexto da COVID-19 na percepção dos assistentes administrativos ela gera uma grande insatisfação devido à falta de reajustes, perda do poder aquisitivo e diferenciação da remuneração dos técnicos em educação se comparado com outros cargos de nível médio do serviço público.

Eu acho que sim, pelo histórico da instituição, pela cultura do servidor público, nosso salário ele vem sendo defasado em relação à inflação. (E13).

Olha, se ela tivesse mantido, acompanhado a inflação, estaria perfeito. Porque a minha reclamação seria que desde quando eu entrei, não teve aumento. Aí quê que acontece? A inflação em todos esses anos vem se acumulando e o nosso poder aquisitivo, com relação quando a gente entrou e os dias de hoje, a gente nota nitidamente como caiu. Se tivesse pelo menos uma correção da inflação pra que a gente não tenha perda, pra mim tá legal, eu não ia reclamar não. (E15).

Por último temos o conjunto roxo composto apenas pela palavra condições de trabalho. Contrapondo a análise de similitude do software IRAMUTEQ com as análises das categorias podemos supor que embora os servidores tenham se mostrado em sua maioria satisfeitos com as condições de trabalho proporcionada pela IES em nada ela teve impacto na motivação destes servidores sendo assim diferentemente dos outros grupos que tiveram um maior impacto no processo motivacional nesta pesquisa as condições de trabalho tanto satisfatórias, quanto as insatisfatórias não tiveram um impacto significativo na motivação dos servidores.

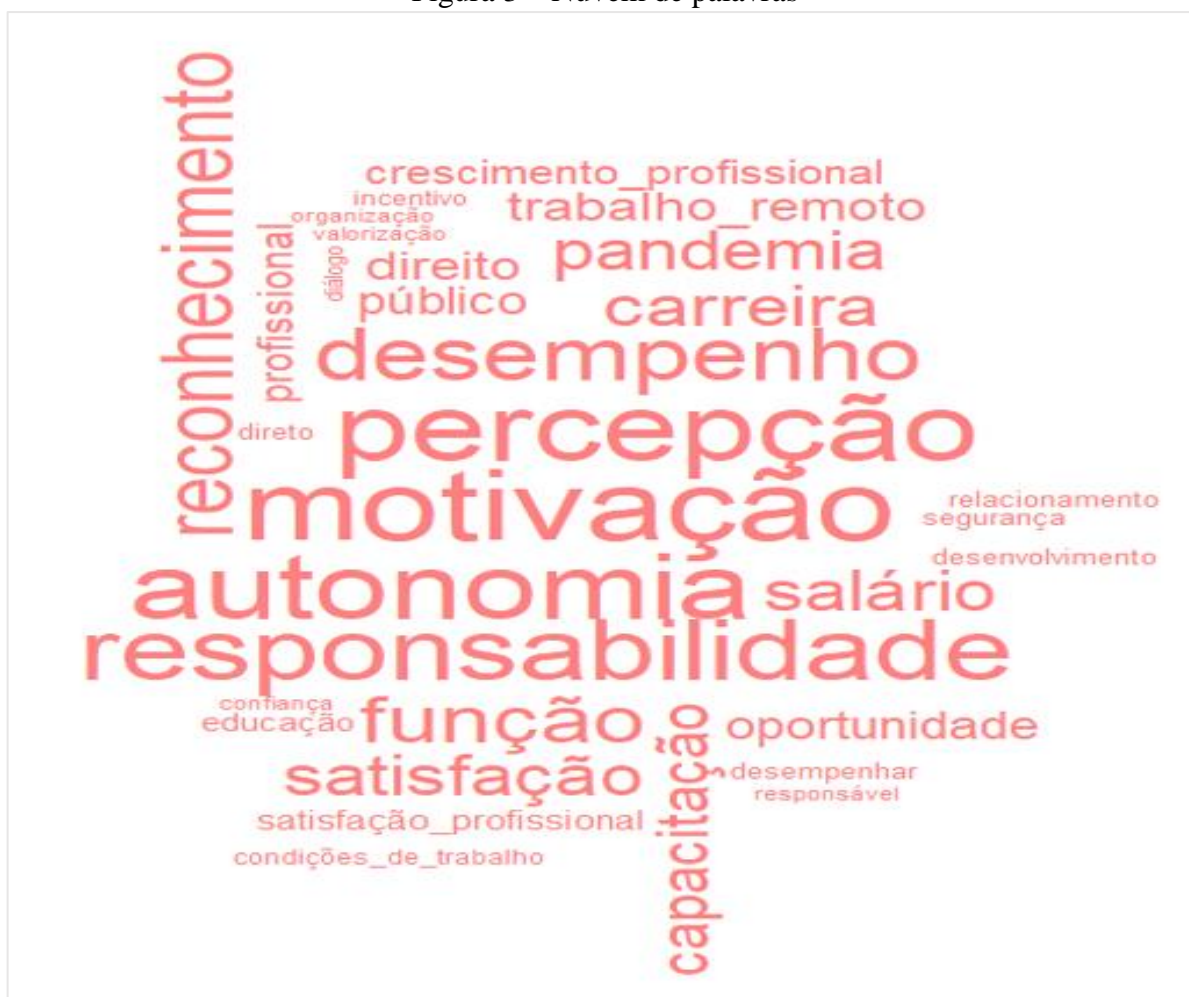
Diante deste fato, podemos supor que foi este o motivo pela qual ela apareceu sem relação com os demais itens e com o tamanho pequeno se comparado aos demais grupos.

Confirmando assim o fator condições de trabalho como higiênico de acordo com a Teoria dos dois Fatores.

#### 4.5 Nuvem de palavras

A nuvem de palavras foi gerada a partir do discurso dos participantes da pesquisa, englobando todas as perguntas. As palavras mais evocadas foram: motivação, percepção, autonomia, desempenho, carreira, pandemia, trabalho remoto, crescimento profissional, reconhecimento, salário, responsabilidade, função, satisfação, capacitação e oportunidade.

Figura 3 – Nuvem de palavras



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Primeiramente, podemos dividir as palavras a partir de suas localizações: centro,

superior e inferior. Dessa forma, podemos compreender que o processo motivacional dos assistentes administrativos diante de suas percepções sofre impactos tanto das palavras que aparecem na parte superior da figura quanto na parte inferior.

Entendemos que os fatores que hoje causam maior influência na motivação e satisfação dos servidores, dentro do ambiente de trabalho, é ter autonomia e responsabilidade para desempenharem suas funções. Embora em uma proporção um pouco menor, o que não diminui a sua importância, temos a palavra reconhecimento que também foi um fator considerado extremamente relevante para os servidores.

A satisfação com o desenvolvimento do trabalho também foi bastante relacionada com a oportunidade oferecida pela instituição para que os assistentes atuassem em setores próximos de sua formação. A falta de treinamentos hoje e oportunidade de capacitações dentro da IES para os assistentes administrativos representa hoje uma lacuna dentro da instituição e sua ausência hoje impacta diretamente na motivação dos servidores diante das entrevistas realizadas.

O salário também teve um importante papel na motivação dos servidores devido a pandemia causada pelo COVID-19 conforme se verificou neste trabalho.

Por último os termos apresentados na parte superior da figura podemos relacionar com a experiência do trabalho remoto que foi adotada dentro da IES desde março de 2020. A pandemia em termos profissionais foi um período que demandou muita adaptação com a implantação do teletrabalho. Para alguns essa nova forma de trabalho com maior flexibilização afetou positivamente a motivação dos servidores e alguns ao serem questionados responderam que gostariam de ter a oportunidade de realizarem seu trabalho neste formato.

Já para outros servidores o trabalho remoto não foi uma experiência muito positiva e as principais reclamações foram: falta de infraestrutura, dificuldade de conciliar vida pessoal e profissional, saudade do contato presencial, aumento do stress e da ansiedade.

A pandemia também acarretou com que fatores inicialmente previstos como higiênicos passassem a ser percebidos como fatores motivacionais, que foi o caso da estabilidade e da remuneração. Embora esteja defasada, no contexto de crise os servidores passaram a valorizar esses aspectos proporcionado pelo trabalho realizado.

## 5 PLANO DE AÇÃO

Tendo em vista o objetivo primordial do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), qual seja, apresentar um produto técnico para a Instituição sede da pesquisa, esta seção possui como objetivo principal apresentar recomendações que poderiam ser adotadas pela IES no intuito de melhorar a motivação e satisfação dos assistentes administrativos dentro do seu ambiente de trabalho.

Todas as recomendações propostas tiveram como base os resultados encontrados na presente pesquisa. Ressaltamos que as recomendações não têm como base esgotar todas as lacunas que foram apresentadas, mas sim, fornecer um norte para a instituição poder melhorar sua política de gestão de pessoas para os assistentes administrativos e, com isso, ter servidores mais motivados, satisfeitos e prestando um serviço de melhor qualidade dentro da instituição.

Nesse sentido, as recomendações sugeridas foram feitas levando em consideração apenas os fatores que, de acordo com a Teoria de Herzberg, são capazes de aumentar a motivação e satisfação no trabalho dos servidores. Os fatores que não interferem no aumento da motivação, não foram contemplados por fugirem da proposta de melhoria que este trabalho visa a contribuir para os assistentes administrativos.

O relatório técnico que consta no Apêndice C apresenta, de forma detalhada, quatro recomendações com foco em suprir a demanda dos assistentes administrativos, a saber:

- ✓ levantamento sobre a necessidade de cursos de capacitações específicos;
- ✓ gravação dos cursos de treinamentos/capacitações;
- ✓ criação de um banco de talentos e oportunidades;
- ✓ implementação e regulamentação do teletrabalho.,
- ✓ criação de um canal de comunicação eficiente entre os assistentes administrativos e as diversas instâncias da instituição.

Vale ressaltar que as recomendações de intervenção ora descritas merecem reflexões e estudo sobre sua viabilidade por parte da administração superior da IES.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos assistentes administrativos de uma IES localizada no estado de Minas Gerais, quanto a motivação e satisfação desta categoria dentro do seu ambiente de trabalho.

Este estudo teve como base teórica a Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg. Os resultados do estudo demonstraram que a maior parte dos servidores estão satisfeitos dentro do seu ambiente de trabalho e sentem muito orgulho em fazer parte do quadro da IES e poder contribuir para a sociedade.

Também foi constatado que existe uma lacuna quanto ao reconhecimento que a IES demonstra para o trabalho desenvolvido pelos assistentes administrativo. Diversos servidores se encontram hoje desmotivados por não sentirem que a instituição proporciona a eles o devido valor. O fato deles desempenharem atividades de cunho burocrático e em alguns casos de menos complexidade foi apontada como uma possível causa dessa falta de reconhecimento.

Foi também constatado que a IES possui servidores qualificados e que desejam ter a oportunidade de atuar em áreas próximas da sua formação. Notamos que os servidores estão buscando se capacitar e querem desenvolver as competências adquiridas, porém, a mudança de setores foi vista como um processo extremamente difícil de ser realizado na prática dentro do campus contribuindo assim com o sentimento que os servidores estariam condenados a permanecerem em determinado setor até a aposentadoria. Esse fato, aliado ao desenvolvimento de atividades muito rotineiras, acabou gerando uma desmotivação muito grande nos servidores.

Além disso, a falta de treinamentos e capacitações promovidas pela IES para os servidores também foi apontada como uma lacuna dentro da instituição. Podemos inferir, a partir das análises, que os servidores gostam e sentem orgulho de trabalharem na IES e desejam estar se capacitando, mas, em contrapartida, também desejam poder aplicar o conhecimento adquirido ao longo do treinamento caso contrário o efeito observado foi a desmotivação dos servidores.

Com relação aos fatores motivacionais, este estudo verificou que todas os fatores propostos pela Teoria dos Dois Fatores influenciam na motivação dos servidores da IES. Constatou-se, ainda, que uma forma efetiva de melhorar a motivação do quadro seria através do “enriquecimento do cargo” desse modo uma melhor adequação das políticas institucionais alinhadas com o interesse desta categoria e que possibilite o desenvolvimento dos servidores se faz necessária no momento.



Com relação aos fatores higiênicos, dois fatores se comportaram como motivacionais devido ao contexto no qual o trabalho foi realizado. Assim, os fatores salário e segurança passaram a ser percebidos como motivacionais para os servidores devido ao aumento do desemprego no país ocasionado pela pandemia da COVID-19.

Concluimos, desse modo, que os fatores propostos por Herzberg não se comportam da mesma forma sempre podendo sofrer alterações diante de um contexto econômico, social ou político. Sendo assim o ambiente externo possui grande relevância sobre os fatores higiênicos podendo determinar se ele irá passar de um fator higiênico para motivacional.

Quanto ao teletrabalho, inferimos que ele é ainda um formato que precisa de melhor regulamentação e acompanhamento pelo setor público. No entanto, para aqueles que se adaptaram ele se mostrou como uma inovação na forma do servidor exercer suas funções e foi verificado que alguns se sentiram muito mais felizes e motivados por estarem trabalhando neste formato e inclusive gostariam de poder continuar exercendo suas funções desta forma caso a IES adote essa nova modalidade de prestação de serviço.

Vemos propostas de modernização no setor público como algo benéfico e que no contexto globalizado em que estamos inseridos, é uma alternativa viável que pode trazer benefícios tanto para a instituição quanto para o servidor público.

Para pesquisas futuras, propõem-se o estudo com foco na formação de um constructo sobre qual o significado da motivação e satisfação dentro de um ambiente de trabalho através de testes estatísticos, alfa de crombach e análise fatorial.

## REFERÊNCIAS

- ALMICO, T.; FARO, A. Enfrentamento de cuidadores de crianças com câncer em processo de quimioterapia. **Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 15, n. 3, p. 723-737, 2014.
- ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 18, n. 4, p. 489-505, 1973.
- ALENCAR, C. O.; FONSECA, A. C. P. D. Excelência na Gestão Pública: a contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 172-184, 2016.
- AMABILE, T. M. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. **Human Resource Management Review**, v. 3, n. 3, p. 185-201, 1993.
- ARRAES, V. M.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; SILVA, M. N. M.; PENHA, E. D. D. S. Relação entre Aspectos de Modernidade Organizacional e Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 66-85, 2017.
- ARAÚJO, E.P.M. **Motivação no Serviço Público**: O caso dos servidores técnicos administrativos do Centro de Educação, Campus I, Universidade Federal da Paraíba. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) - Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2018.
- AVARISTO, J. A.C; SOUZA, M.E. Motivação de Pessoas no Setor Público: Uma Breve Reflexão Sobre a Literatura. **Brazilian Applied Science Review**. v.3, n.1, p. 313-332, 2019.
- AVEIRO, R. O. *et al.* Funcionário Público Engajado no Trabalho? uma análise do engajamento de profissionais da tecnologia da informação do Serviço Público Federal. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 38. 2017, Maceió. **Anais [...]**. Maceió: Enanpad, 2017.
- ANDRONICEANU, A.; SABIE, O. M.; PEGULESCU, A. An integrated approach of the human resources motivation and the quality of health services. **Theoretical and Empirical Researches in Urban Management**, v. 15, n. 1, p. 42-53, 2020.
- AZIRI, B. Job satisfaction: a literature review. **Management Research and Practice**, v. 3, n. 4, p. 77-86, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70 Brasil. 2016.
- BEDRAN JUNIOR, P. E.; OLIVEIRA, J. L. C. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. *In*: Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade, 5. **Anais [...]**. Rio de Janeiro–Brasil. 2009.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília, DF: Enap, 2019. 179p. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7\\_Livro\\_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico.pdf). Acesso em: 10 ago. 2020.

BOHN, F. A formação de equipes no âmbito do serviço público: dificuldades encontradas e solução de propostas. **Revista de Doutrina TRF 4**. 2014.

BRANDÃO, I. F.; LIMA, L. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; PESSOA, M. N. M. Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 90-113, 2014.

BRANT, RAQUEL; MOURÃO, HELENA CARDOSO. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, n. Edição E, p. 71-75, 2020.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.

BREWER, G. A.; RITZ, A.; VANDENABEELE, W. Introduction to a symposium on public service motivation: an international sampling of research. **International Journal of Public Administration**, v. 35, n. 1, p. 1-4, 2012.

BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1991.

BUENO, MARCOS. As Teorias de Motivação Humana e Sua Contribuição Para A Empresa Humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, n. 6, 2002.

BUSS ROCHA, A.; CORRÊA, D.; GOMES TOSTA, J.; FREITAS CAMPOS, R. P. de. Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 299 - 328, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i2.5215. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5215>. Acesso em: 7 ago. 2021.

CARDOSO JR, J. C. Planejamento governamental, orçamentação e administração pública no Brasil: alavancas para o desenvolvimento sustentável. v. 7, n. 1, p. 79–104, 2014.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software IRAMUTEQ**. 2016.

Disponível em:

[http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues\\_17.03.2016.pdf](http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues_17.03.2016.pdf). Acesso em: 20 abr. 2021.

CARVALHO, M. S.; PALMEIRA, E. M.; MARIANO, M. G. H. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. **Revista Acadêmica de Economia**, v. 167, n. 38, p. 18, 2012.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri, Manole: 2014.

CHO, Y. J.; PERRY, J. L. Intrinsic motivation and employee attitudes. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 4, p. 382-406, 2012.

COBÊRO, C.; MUNARÃO, G. Análise motivacional dos colaboradores em uma empresa do segmento imobiliário. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 16, p. 26, 2020.

COLARES, A. C. V. *et al.* Motivação docente na pós-graduação stricto sensu: uma análise a partir da teoria da autodeterminação. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, n. 81, p. 381-395, dez. 2019.

DIAS, M. de F. F. G. **A motivação dos enfermeiros em tempo de crise**. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade do Porto, Porto, 2012. Disponível em: [https://sigarra.up.pt/fep/en/pub\\_geral.pub\\_view?pi\\_pub\\_base\\_id=25432](https://sigarra.up.pt/fep/en/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=25432). Acesso em: 15 maio 2020.

DIFINI, CRISTIANE DORNELLES. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnicos administrativos em uma instituição de ensino superior**. 2002. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

DUARTE, R. L.; TEIXEIRA, A.; DE SOUSA, L. G. A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 9, n. 3, 2019.

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.

FERNANDEZ, S.; MOLDOGAZIEV, T. Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? **The American Review of Public Administration**, v. 41, n. 1, p. 23-47, 2011.

FILARDI, F., CASTRO, R. M. P., AND ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape. Br**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

FURQUIM, Maria; ABDALA, Klaus; ANDRADE, Adriene; JÚNIOR, José; OLIVEIRA, Daniela; SALVIANO, Paulo; RABELO, Juliano. Descrição dos Fatores Motivacionais no Setor Público: O Caso da Emater – Regional Caiapó. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, e994986697, 2020.

GALVÃO, N. M. D. S.; GALVÃO, N. M. B. D. S. Análise da Satisfação das Necessidades Humanas Entre Estudantes de Ciências Contábeis. **Pensar Contábil**, v. 22, n. 78, p. 43-50, 2020.

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

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

GUERRA, M. H. T. S.; SILVA NETO, R. R.; RANIERI, T. R.; GOMES, C. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 98-116, 2020.

GOBBLE, M. M. Motivating Innovation. **Research-Technology Management**, p. 66-67, 2012.

GIBBS, G. R. Analyzing qualitative data. *In*: U. Flick (Ed.), **The Sage qualitative research kit**. London: Sage. 2007.

HARLOW, H. F.; HARLOW, M. K.; MEYER, D. R. Learning motivated by a manipulation drive. **Journal of Experimental Psychology**, v. 40, n. 2, p. 228-234, 1950.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? *In*: VROOM, V. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 55-81.

HERZBERG, F. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho, *In*: HAMPTON, D. R. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.

HERZBERG, F. **Work and the Nature of Man**. New York: Thomas Y. Crowell Publishers, 1966.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. 2. ed. New York: John Wiley; Sons, Inc., 1959. Tradução de Orlando Nogueira. Janeiro: Qualitymark, 2001.

HUR, Y. Testing Herzberg's two-factor theory of motivation in the public sector: Is it applicable to public managers? **Public Organization Review**, v. 17, p. 1-15, 2018. Doi: 10.1007/s11115-017-0379-1.

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

Governmental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

KNIES, E.; LEISINK, P. L. M. (2017). People management in the public sector. *In*: C. J. Brewster; J. L. Cerdin (Eds.). **Not for the money: People management in mission driven organizations**. Cham: Palgrave/Macmillan, 2017. p. 15-46.

KURTESHI, R. *Human Resources Supporting Innovation in the Public Sector: The Case of Kosovo*. **HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration, Sciendo**, v. 9, n. 3, p. 153-172, 2018.

LAKATOS, E; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVIGNA, B. Commentary: Public Service Motivation and Employee Engagement. **Public Admin Rev**, v. 75, p. 732-733, 2015. <https://doi-org.ez35.periodicos.capes.gov.br/10.1111/puar.12429>

LEAL, P. H.; COSTA, B. M. N.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; PESSOA, M. N. M. Satisfação no Trabalho: um Estudo na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 7, n. 2, p. 106-120, 2015.

LEITE, A. L.; DA CUNHA LEMOS, D. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 330 -359, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i2.4987. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4987>. Acesso em: 7 ago. 2021.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. DO. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017.

LUIZ, D. S.; BERTONI, F. A.; MACHADO, G. B. Análise do Grau de Motivação Comparando os Fatores Expostos por Herzberg: Estudo de Caso em uma Empresa de Formação de Condutores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 1, p. 28-45, 2019.

MAÇÃES, M. **Liderança, Motivação e Comunicação**. Lisboa: Conjuntura Actual Editora. v. 5. 2017.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Tradução de Eliana Casquilho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAXIMIANO, A. C. AMATU. **Teoria Geral da Administração**. Da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MENEZES, D. P. S. **Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato de remoção**: um estudo na universidade federal de Pernambuco. 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.2016.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MINAYO, M. C. DE S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOREIRA, S. T.; FREITAS, R. R. de. Análise da Satisfação, Motivação e Comportamento em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior: Analysis Of Satisfaction, Motivation And Behavior In A Federal Public Institution Of Higher Education. **Brazilian Journal Of Production Engineering - Bjpe**, v. 6, n. 2, p. 56-80, 2020.

MORILLA-LUCHENA, A.; MUÑOZ-MORENO, R.; CHAVES-MONTERO, A.; VÁZQUEZ-AGUADO, O. Telerwork and Social Services in Spain during the COVID-19 Pandemic. **Int J Environ Res Public Health**. 2021

MONTEZANO, L.; RESENDE JUNIOR, P. .; SANTANA, R.; SILVA, L. F. Desafios de servidores públicos do distrito federal para transferência de treinamento no trabalho: Análise qualitativa com uso do Iramuteq. *New Trends in Qualitative Research*, [S. l.], v. 4, p. 163–175, 2020.

MURAD, M. M. I.; ZAYED, N. M.; MUKUL, A. Z. A. A Study on Job Satisfaction: Focus on Bankers of Bangladesh. **European Journal of Business and Management**, p. 8, 2013.

NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A. DE A.; FISCHER, A. L. A Motivação do Homem para o Trabalho: um Estudo sobre o Impacto da Crise Econômica Mundial. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 2, p. 333-352, 2013.

OLIVEIRA, J. C.; BARBOSA, K. L.; HEGEDUS, C. E. N. Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – campus de Alegre. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 2, p. 59-85, 2017.

OLIVEIRA, L. M. S.; VASCONCELOS, R. S. T.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D. Carreira Proteana e Satisfação no Trabalho: Um Estudo na Universidade Federal do Ceará. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 59, p. 23-41, 2021.

OMAR, M.; MOHD IDRUS, I.; JAMAL, N. A. The Influence of Job Motivation on Job Satisfaction: A Case Study of Polytechnic Academic Staff. **Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)**, v. 6, n. 1, p. 206-213, 2021.

PALUMBO, R. Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. **Int J Public Sect Manag.**, v. 33, n. 6/7, p. 771-90, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>.

PERRY, J. L., & WISE, L. R. The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, v. 50, p. 367-373, 1990.

PERRY, J. L.; MESH, D.; PAARLBERG, L. Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. **Public Administration Review**. 2006.

PINK, D.H. **Motivação 3.0**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2019.

RAUDELUNIENE, J; KAVALIAUSKIENE, I. M. Analysis of factors motivating human resources in public sector. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 110, p. 719-726. 2014.

RANZINI, M. S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 417-438, 2017.

RIBEIRO, Luana Cássia Miranda *et al.* Técnica de incidente crítico e seu uso na Enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Rev. bras. enferm.**, v. 65, n. 1, p. 162-171, 2012.

RIBEIRO, E. L.; MARRA, A. V. Relations Between Senses Of Work And Job Satisfaction: Analysis Of A Public Servants Category. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 1, p. 119-137, 2021.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional-teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

RODRIGUES, A. C. A. L.; PETINE, E. T. P. D. S.; RODRIGUES, F. G. Capacitação estratégica com readequação orçamentária para melhoria do serviço público em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 278-304, 2020.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEILER, S. *et al.* An integrated model of factors influencing project managers' motivation — Findings from a Swiss Survey. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 1, p. 60-72, 2012.

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, 2018.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, P. S. F.; SILVA, M. E. Motivação dos servidores na administração pública municipal: um estudo em Limoeiro-PE. *In*: FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR, 3. 2014. Santa Maria. **Anais eletrônicos...** Santa Maria: ECOINOVAR, 2014. 1 CD-ROM.



SILVA, WALMIR RUFINO DA. **Motivação no trabalho**. João Pessoa: Editora Universitária, 2000.

SPECTOR, PAUL E. **Job Satisfaction: Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**. 1. ed. Estados Unidos: SAGE Publications, 1997. p. 2-5.

STATT, D. **The Routledge Dictionary of Business Management**, Third edition, Routledge Publishing, Detroit, 2004. 78p.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of Qualitative Research- Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. United States: Sage Publications, 1998.

SCHUSTER, C.; WEITZMAN, L.; SASS MIKKELSEN, K.; MEYER-SAHLING, J.; BERSCH, K.; FUKUYAMA, F.; ... KAY, K. Responding to COVID-19 through Surveys of Public Servants. **Public Administration Review**, v. 80, n. 5, p. 792-796, 2020.

TAORMINA, R. J.; GAO, J. H. Maslow and the motivation hierarchy: measuring satisfaction of the needs. **American Journal of Psychology**, v. 126, n. 2, 2013.

TRIBET, C. W.; RUSH, R. J. Theories of motivation: a broader perspective. **Quality Progress**, v. 17, n.1, p. 38-42, 1984.

VANDERLEY, G. L. A Gestão de Carreira no Serviço Público: Aporte Jurisprudencial do Supremo Tribunal Federal. *In: Encontro Nacional de Administração Pública e Governança*, 5. **Anais eletrônico...** Anpad, v.1, p. 1-20, 2012.

VASIC, M. Challenges of teleworking during the Covid-19 pandemic. **Anali Ekonomskog Fakulteta Subotici**, v. 56, n. 44, p. 64, 2020. DOI: 10.5937/AnEkSub2044063V

VALLES, M. S. **Técnicas cualitativas de investigacion social**: reflexion metodológica y práctica professional. Madrid: Sintesis Sociologia, 1997. 215p.

VASILIKI, B. EFTHYMOS, V. Job satisfaction of public administrative personnel in Greece. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 3, 2013. 10.6007/IJARBSS/v3-i11/336.

VENTORINI, C. C.; PAES, C. O.; MARCHIORI, D. M. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: Evidências do setor público. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 3, p. 68-82, 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os

impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 01, p. 133-162, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i01.4938. Acesso em: 24 jul. 2021.

VIEIRA, C. F. J. **Fatores motivadores e higiênicos da satisfação/motivação no trabalho**. 116 f. 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Portugal, 2012.

VITORIO, E. E. G. **Teorias de motivação de pessoas, aplicadas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas**. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

**APÊNDICE A – DADOS DEMOGRÁFICOS**

**1. NOME DO ENTREVISTADO:**

**2. SEXO:** ( ) MASCULINO ( ) FEMININO

**3. ESTADO CIVIL:**

( ) SOLTEIRO

( ) CASADO

( ) SEPARADO/DIVORCIADO

( ) VIÚVA/VIÚVO

( ) OUTROS

**4. TEM FILHOS:**

( ) SIM ( ) NÃO SE TEM, QUANTOS SÃO ?

**7. QUAL SUA FAIXA ETÁRIA**

( ) ATÉ 25 ANOS

( ) DE 26 A 30

( ) DE 31 A 40

( ) DE 41 A 50

( ) MAIS DE 51

**8. GRAU DE INSTRUÇÃO**

( ) DOUTORADO

( ) MESTRADO

( ) PÓS –GRADUAÇÃO

( ) ENSINO SUPERIOR COMPLETO

( ) ENSINO MÉDIO COMPLETO

( ) ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO

**9. EM QUE ANO VOCÊ INGRESSOU NA IES? \_\_\_\_\_**

## APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

### Perguntas para a entrevista envolvendo os fatores motivacionais:

**1. Como você avalia o grau de satisfação profissional que o seu trabalho te proporciona?**

Prompt: Você almeja algum sucesso profissional maior?

**2. Você acredita que o seu trabalho tem reconhecimento e é relevante para a instituição?**

Sim. Por que? \_\_\_\_\_

Não. Por que? \_\_\_\_\_

**3. Na sua percepção o seu trabalho exige mais ou menos do que você pode oferecer para a instituição?**

Prompt: Como você lida com isso?

Você gostaria que algo fosse diferente? O que?

**4. Como você se sente em relação a responsabilidade e autonomia que o seu cargo te proporciona?**

Prompts: Você tem autonomia para realizar quais atividades? Isso afeta você de alguma forma?

**5. Você teve a possibilidade de crescimento profissional dentro da sua carreira?**

Prompts: Sim. O que você conquistou? Como isso te motivou?

Não. Por qual motivo? Como isso te fez sentir?

**6. Durante a pandemia a IES adotou o regime de trabalho feito através do trabalho remoto. Como que esse novo modelo de trabalho afetou sua motivação e o seu desempenho?**

**7. Na sua opinião o que a instituição poderia implementar que geraria mais motivação para o desempenho do seu trabalho?**

**8. Na sua percepção o que mais te motiva para realizar suas atividades? Por que?**

**9. Em contrapartida, o que menos te deixa motivado para realizar o seu trabalho? Por que?**

### Perguntas para a entrevista envolvendo os fatores higiênicos:

**1. Sua remuneração hoje na sua percepção está de acordo com o trabalho que você executa? Como isso te afeta?**

**2. Como você descreve sua relação com seus superiores hierárquicos e seus pares? Explique melhor?**

Em relação ao modo como seu chefe organiza suas atividades como você se sente?

Como você percebe o espírito de colaboração dos seus pares? Como isso te afeta?

**3. Enquanto servidor da instituição, o que ela poderia fazer para melhorar sua política de gestão de pessoas para os assistentes administrativos?**

**4. O seu trabalho hoje afeta diretamente sua vida pessoal? Como? Por que?**

**5. Como você avalia as condições de trabalho (equipamentos e materiais) disponíveis para a realização de suas atividades?**

Prompt: O que na sua opinião poderia ser melhorado?

Prompt: Como isso te afeta?

**6. O fato de hoje ter estabilidade para realizar suas atividades na sua percepção é um fator importante? Explique?**

Prompt: Se você não tivesse estabilidade isso afetaria o seu trabalho de alguma forma?

**7. Para você qual a maior satisfação que o seu trabalho te proporciona? Explique por que?**

**8. Você tem alguma coisa a acrescentar?**

## APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO

RELATÓRIO TÉCNICO - 2021

# SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

# Sumário

---

- 1** **Resumo**
- 2** **Instituição**
- 3** **Público-alvo da iniciativa**
- 4** **Descrição da situação-problema**
- 5** **Objetivo**
- 6** **Diagnóstico da situação-problema**
- 7** **Recomendações de intervenção**
- 8** **Referências**

# Resumo

Este relatório técnico é resultante de uma pesquisa que teve como foco analisar a percepção dos servidores assistentes administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) quanto à motivação e à satisfação no trabalho. Tal categoria foi escolhida por representar uma grande parcela do quadro da instituição, além de ter sofrido uma mudança no perfil dos novos entrantes. Diferente dos servidores mais antigos, essa nova geração busca no serviço público (i) autodesenvolvimento, (ii) experiências em atividades prazerosas e, principalmente, (iii) realização profissional - fatores que vão além do salário e da estabilidade profissional. Nesse sentido, o tema motivação e satisfação no trabalho ganha importância ao considerarmos que as instituições públicas, da mesma forma que o setor privado, devem tomar consciência que se elas desejam aumentar a eficiência na prestação dos serviços públicos ofertados, elas devem cuidar da satisfação de necessidades, desejos e expectativas das pessoas que colaboram e trabalham na instituição (RIBEIRO; MARRA, 2021; ROHM; LOPES 2015). Diante desse novo panorama mundial, os servidores que atuam dentro de uma instituição ganham destaque e protagonismo, pois, a valorização do capital humano é condição indispensável para que ela alcance sucesso organizacional (ARRAES et al., 2016; BREWER; RITZ; NEUMANN, 2016). Além disso, o momento atual do setor público demanda por transformações, principalmente no seu setor de recursos humanos. Essas transformações passam pela compreensão dos gestores em perceber as necessidades dos seus colaboradores e serem capazes de implementar ações voltadas ao desenvolvimento do seu corpo técnico, além de buscar o desenvolvimento da sua equipe. Foi constatado que os assistentes administrativos sentem muito orgulho e satisfação em fazer parte de uma instituição de renome como a UFV e querem poder contribuir cada vez mais com a instituição. Alguns fatores, entretanto, afetam a motivação e a satisfação desses servidores. O que este relatório visa a oferecer, é um insight sobre essas lacunas, apontando ações para direcionar e ajudar a instituição na implementação de melhorias na sua política de gestão de pessoas.

# Instituição

4

Este relatório técnico foi desenvolvido na Universidade Federal de Viçosa (UFV) - Campus Viçosa.

As recomendações de intervenção aqui propostas merecem reflexões e estudo sobre sua viabilidade por parte da administração superior da UFRV.



## Público-alvo da iniciativa

Servidores técnico-administrativos nível D, pertencentes à categoria dos assistentes administrativos.



## Objetivo

Propor recomendações de melhoria que possam vir a ajudar a instituição a estruturar uma política institucional alinhada aos interesses dos assistentes administrativos.



## Diagnóstico da situação-problema

7

Os resultados deste estudo demonstraram que, de uma forma geral, os servidores assistentes administrativos encontram-se satisfeitos dentro do seu ambiente de trabalho e se orgulham por fazer parte da instituição.

Além disso, ficou constatado que eles desejam se capacitar cada vez mais e, como consequência, esperam poder contribuir mais com a instituição e serem aproveitados em setores que possuem correlação com suas competências/formação.

A partir dos resultados da pesquisa, recomendamos algumas intervenções práticas que poderiam ser implementadas dentro da UFV.

Tais recomendações buscam fornecer um norte para a instituição em relação à sua política de gestão de pessoas para os assistentes administrativos e, com isso, ter servidores mais motivados, satisfeitos e prestando um serviço de melhor qualidade.

**Os servidores levantaram alguns pontos e apresentaram questões que contribuem para a desmotivação e a insatisfação no trabalho, quais sejam:**



8



### Falta de reconhecimento por parte da instituição.

“

Reconhecimento eu não sei se tem não, porque meu chefe mesmo vive falando que ele pode trocar a gente a qualquer hora, tanto por terceirizados, quanto por funcionários da IES, porque ele mesmo fala que ali é um setor muito visado, que muita gente quer, ele deixa bem claro que nós somos totalmente substituíveis (E24).

”



### Trabalho repetitivo, com pouco ou nenhum desafio.

“

eu não vejo perspectiva nenhuma, sabe, eu vejo que vai ser aquilo ali, tipo, se eu não for fazer outro concurso, por exemplo, é aquilo ali pro resto da vida, mesmo trabalho ali e tal, e aí isso aí não me motiva muito não (E4).

”



### Falta de treinamentos/capacitações específicas realizadas pela instituição com foco no crescimento profissional e nos sistemas internos da instituição.

“

A gente não tem treinamento, a gente não tem uma especialização, por exemplo, mexer no SEI, a gente não tem um treinamento adequado para mexer (E21).

”

“

Mas não só cursos de capacitação como ela oferece, por exemplo. Eu sei, isso aí já tem. Mas cursos que vão ajudar a gente a desenvolver a motivação, a desenvolver o nosso potencial (E12).

”

9



### Dificuldade de transferência entre setores dentro do órgão.

“

E até foi uma das coisas que eu comentei quando surgiu a vaga para a gestão de pessoas e eles me chamaram, né, e tive que fazer uma conversa com a chefia do departamento e ele não me liberou. (E4).

”



### Tratamento diferenciado entre as categorias Professor x Técnico.

“

É o que mais desmotiva, pequenas coisas mesmo, tipo, todo mundo tem a Lei 8.102 como base, mas ela serve para poucas pessoas na Universidade, né? Principalmente em questão de diferenciação de cargos, os docentes muitas vezes eles não se sentem servidores (E23).

”



### falta de representatividade e voz dentro da instituição.

“

Eu acho que talvez se houvesse mais representação dos assistentes administrativos no processo decisório, uma participação de um representante, se tivéssemos a oportunidade de ser ouvidos, temos muito a contribuir com a gestão. Então, em termos de gestão de pessoas, deveria se preocupar menos com os processos e mais com as pessoas (E7).

”

# Recomendações de intervenção

## LEVANTAMENTO SOBRE A NECESSIDADE DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO ESPECÍFICOS

Situação-problema	Falta de treinamentos específicos para os assistentes administrativos.
Proposta	Oferecer treinamento/cursos online para os assistentes administrativos.
Envolvidos	Reitoria, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Diretorias de Centro, Departamentos, órgãos específicos da instituição.

10

Um dos problemas observados no trabalho que impacta na motivação e satisfação dos assistentes administrativos da IFES, foi a falta de treinamentos específicos focados em suas rotinas diárias.

Observou-se que os servidores possuem dúvidas sobre os sistemas administrativos internos e reportaram a falta de um curso/treinamento específicos sobre os sistemas utilizados. Muitos relataram que eles aprenderam a utilizar essas ferramentas na base do erro e acerto tendo em vista que em alguns setores não havia nenhum outro servidor disponível que utilizasse o sistema. Outros, por sua vez, recorriam a colegas de outros departamentos, mais experientes.

Diante do problema encontrado, esta proposta de intervenção centra-se na estratégia de oferecer aos assistentes administrativos treinamentos/cursos online sobre os sistemas da UFV e rotinas administrativas que eles possuem maior dificuldade em operacionalizar e compreender.

Primeiramente, um levantamento deve ser feito dentro de cada órgão/departamento, perguntando aos assistentes administrativos qual sistema ou rotina administrativa eles possuem ou tiveram maior dificuldade. Com o intuito de facilitar a coleta dessas informações propõem-se em disponibilizar um questionário via google forms, cuja a resposta seria enviada diretamente para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Após o recebimento das informações, uma comissão designada para essa função faria um levantamento dos dados recebidos e apresentaria as demandas para a alta administração, que avaliaria as demandas consideradas mais essenciais e pertinentes, passando para a próxima etapa, qual seja, a elaboração e a gravação dos treinamentos.

## GRAVAÇÃO DOS CURSOS DE TREINAMENTOS/CAPACITAÇÕES

**Situação-problema** Ofertar, elaborar e gravar treinamentos específicos para os assistentes administrativos

**Proposta** Abrir editais de seleção para os servidores que gostariam de participar da elaboração e gravação do conteúdo

**Envolvidos** Reitoria, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, CEAD.

11

Tendo em vista as restrições orçamentárias que as IFES vêm enfrentando ao longo dos últimos anos e pensando em uma possível maneira de minorar esses gastos, propõem-se que os cursos/treinamentos sejam elaborados pelos próprios servidores do quadro da UFV. Essa solução, além de reduzir os gastos com a contratação de algum professor para elaborar e ministrar o treinamento, visa também valorizar o servidor.

O sentimento da falta de valorização desses servidores foi um tema constante nas entrevistas. Nesse sentido, ao possibilitar que os servidores interessados pudessem fazer parte desse projeto, não apenas serviria para aumentar seu sentimento de valorização, como também, possibilitaria a ele desenvolver habilidades novas e estar diante de novos desafios – fatores já apontados e comprovados no aumento da motivação e da satisfação das pessoas dentro de um ambiente de trabalho. Especialmente para aquelas pessoas que ficam muito tempo diante de atividades repetitivas.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas lança os editais de seleção para os interessados que queiram ministrar os cursos ou participar como colaboradores atuando, por exemplo, como monitores ou revisores de texto. Os candidatos seriam selecionados de acordo com o seu grau de experiência sobre o tema do curso a ser ministrado. Essa seleção poderia ser feita por meio de uma exposição sobre o tema e análise do currículo. Quanto à equipe de colaboradores, a avaliação seria por meio de uma entrevista, a partir da qual eles demonstrariam familiaridade com a função a ser exercida na equipe, além de uma análise do currículo. Após a seleção, o CEAD e a equipe selecionada, começariam a traçar as estratégias e os módulos dos cursos/treinamentos que serão oferecidos naquele momento. Com o curso montado, a UFV daria ampla divulgação no seu site oficial, redes sociais e e-mails enviados aos servidores.

Acredita-se que ao oferecer treinamentos específicos e voltados para uma demanda latente, a UFV estaria ajudando os servidores que possuem alguma dificuldade, assim como valorizando a classe ao permitir que os próprios servidores assumissem as diretrizes dos cursos. Além disso, ressalta-se que essa ação ajudaria a estabelecer uma rede de networking entre os assistentes administrativos por possibilitar a interação entre os funcionários matriculados no curso.

## CRIAÇÃO DE UM BANCO DE TALENTOS E OPORTUNIDADES

**Situação-problema** Realocar os servidores assistentes administrativos insatisfeitos e desmotivados.

**Proposta** Criação de um banco de talentos para cadastro dos currículos dos assistentes administrativos.

12

**Envolvidos** DTI, Pró-reitora de Gestão de Pessoas, Reitoria.

Durante a condução e análise dos resultados, percebeu-se que umas das principais causas de desmotivação e insatisfação dos servidores entrevistados foi a falta de transparência nas vagas ociosas dentro do campus. Muitos servidores também reportaram a dificuldade enfrentada por eles para conseguirem mudar de lotação dentro da UFV.

Com o intuito de promover uma maior transparência dessas vagas ociosas, bem como valorizar servidores que buscam se aperfeiçoar dentro do setor público, sugere-se a criação de um banco de talentos para a instituição, representado por três objetivos.

Ter um cadastro dos currículos dos servidores técnico-administrativos que desejam fazer parte desse banco de dados.

Disponibilizar as vagas ociosas que existem dentro do campus.

Facilitar a transferência dos servidores dentre os diversos setores da universidade.



13

## CRIAÇÃO DE UM BANCO DE TALENTOS E OPORTUNIDADES

A ideia principal é permitir que a instituição, além de dar mais transparência para as vagas ociosas dentro do campus, também tenha acesso ao currículo daqueles servidores que manifestaram o interesse em se cadastrar e, com base nisso, preencher as vagas ociosas considerando uma melhor adequação do perfil de cada servidor.

Apesar de o cargo para assistente administrativo exigir apenas nível médio para ingresso na carreira, a maior parte dos servidores possuem qualificação superior ao demandado pelo cargo. Além disso, alguns setores dentro da UFV demandam por assistentes administrativos que possuem um perfil/competência específico e até mesmo uma área de formação específica que, por sua vez, facilita no desempenho de determinado trabalho.

Um exemplo é o Laboratório de Prática Jurídica, vinculado ao Departamento de Direito. Esse setor sempre deu prevalência por assistentes administrativos com formação em Direito devido à natureza do trabalho que é desenvolvido no setor. Embora exista o trabalho administrativo, um servidor que possui essa área de formação pode ser mais resolutivo nas demandas e prestar um serviço de maior qualidade.

Permitir que o servidor assistente administrativo trabalhe em um setor que se aproxime de sua qualificação ou do seu perfil, faz com que ele se sinta mais motivado e satisfeito executando o seu serviço. Nesse sentido, o banco de talentos pode dar essa possibilidade de realocação, além da IFES poder selecionar o perfil mais adequado para um determinado lugar.

Para que esse banco de talento seja implementado, faz-se necessário uma colaboração conjunta da DTI com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas. A DTI ficará encarregada de desenvolver o site que irá hospedar o banco de dados. Já a PPG será responsável por atualizar as vagas ociosas dentro da IFES.

Como critérios de seleção, o indicado seria (i) currículo; (ii) entrevista; e (iii) tempo de serviço dentro da instituição.



## IMPLEMENTAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO

**Situação-problema** Falta de modernização do setor de recursos humanos quanto a inovação nas formas de prestação de serviços.

**Proposta** Implementação do teletrabalho dentro do campus.

**Envolvidos** DTI, Pró-reitora de Gestão de Pessoas, Reitoria e Procuradoria Jurídica

14

Desde março de 2020, com o advento da pandemia da Covid-19, a UFV passou a adotar o regime de teletrabalho como forma de dar continuidade na prestação dos serviços e o ensino remoto para as aulas.

Para alguns servidores, constatou-se que essa nova modalidade de trabalho foi percebida como muito positiva e gerou mais motivação e satisfação durante o desempenho das suas atividades.

Acreditamos que inovações quanto a política de gestão de pessoas trazem benefícios tanto para o trabalhador quanto para o servidor. Desse modo, a proposta é que a UFV realize um estudo de viabilidade quanto à possibilidade de implementação do teletrabalho de forma definitiva para aqueles servidores que possam cumprir suas funções nesse novo formato, desde que seja solicitada pelo servidor.

Esse tema merece uma reflexão por parte da administração superior quanto aos benefícios de sua implementação. Um levantamento inicial feito pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas junto aos assistentes administrativos que teriam interesse em exercer suas funções nesse formato, seria o primeiro passo para verificar a adesão. Seria interessante, também, verificar as principais dificuldades e problemas que os servidores tiveram durante o período remoto, bem como uma avaliação das chefias imediatas sobre a percepção com relação ao serviço prestado.

Feito esse primeiro levantamento, um segundo momento seria enviar uma proposta de regulamentação do teletrabalho dentro da instituição para a procuradoria jurídica, normatizando o instituto e dando maior segurança jurídica para aqueles que optarem por aderir a esse novo formato de trabalho.

15

## CRIAÇÃO DE UM CANAL DE COMUNICAÇÃO EFICIENTE ENTRE OS ASSISTENTES ADMINISTRATIVOS E AS DIVERSAS INSTÂNCIAS DA UFV

Situação-problema	Falta de inserção dos assistentes administrativos nas decisões da instituição.
Proposta	Criação de canais de comunicação mais eficientes e que funcionem dentro da instituição.
Envolvidos	DTI, Pró-reitora de Gestão de Pessoas, Reitoria, Centros e Departamentos.

No que diz respeito à criação de um espaço eficiente de comunicação para os assistentes administrativos e as instâncias superiores, entendemos essa iniciativa como uma forma de dar voz aos servidores dentro da instituição.

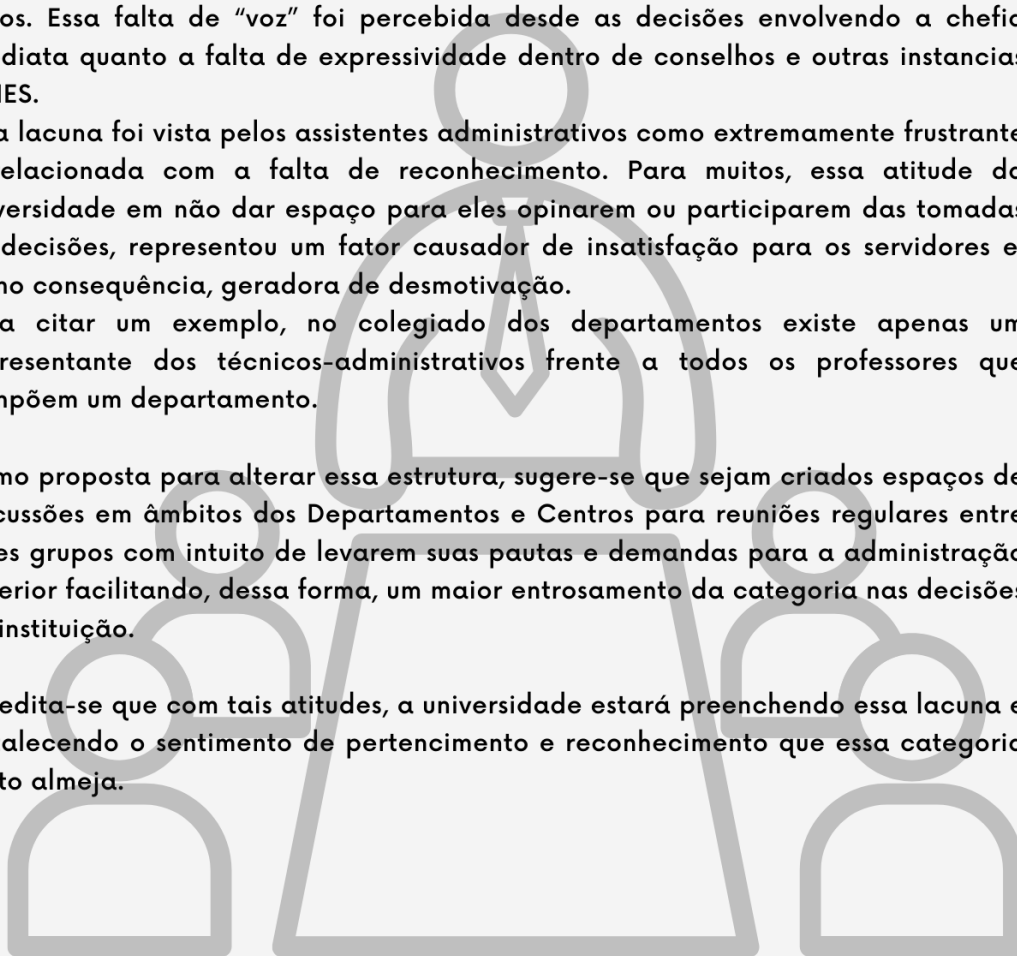
Os assistentes sentem que suas opiniões e demandas não são ouvidas na maioria dos casos. Essa falta de “voz” foi percebida desde as decisões envolvendo a chefia imediata quanto a falta de expressividade dentro de conselhos e outras instancias na IES.

Essa lacuna foi vista pelos assistentes administrativos como extremamente frustrante e relacionada com a falta de reconhecimento. Para muitos, essa atitude da universidade em não dar espaço para eles opinarem ou participarem das tomadas de decisões, representou um fator causador de insatisfação para os servidores e, como consequência, geradora de desmotivação.

Para citar um exemplo, no colegiado dos departamentos existe apenas um representante dos técnicos-administrativos frente a todos os professores que compõem um departamento.

Como proposta para alterar essa estrutura, sugere-se que sejam criados espaços de discussões em âmbitos dos Departamentos e Centros para reuniões regulares entre esses grupos com intuito de levarem suas pautas e demandas para a administração superior facilitando, dessa forma, um maior entrosamento da categoria nas decisões da instituição.

Acredita-se que com tais atitudes, a universidade estará preenchendo essa lacuna e fortalecendo o sentimento de pertencimento e reconhecimento que essa categoria tanto almeja.



Elaborado por:

**Alessandra Santos Diniz**

Mestranda em Administração Pública  
alessandra.s.diniz@ufv.br

**Débora Carneiro Zuin** - dzuin@ufv.br

Orientadora

**Odemir Vieira Baêta** - odemirbaeta@ufv.br

Coorientador

**Simone Martins** - simmone.martins@gmail.com

Coorientadora

**Grifo Consultoria Acadêmica**

Desing, Edição e Revisão de Texto

Este relatório técnico foi finalizado em setembro de 2021.

# Referências

ARRAES, V. M.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; SILVA, M. N. M.; PENHA, E. D. D. S. Relação entre Aspectos de Modernidade Organizacional e Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 66-85, 2017.

BRASIL. **Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 10 jan. 2021.

BREWER, G. A.; RITZ, A.; VANDENABEELE, W. Introduction to a symposium on public service motivation: an international sampling of research. **International Journal of Public Administration**, v. 35, n. 1, p. 1-4, 2012.

Herzberg, F. The motivation-hygiene concept and problems of manpower. **Personnel Administration**, v. 27, n. 1, p. 3-7, 1964.

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.

MASLOW, ABRAHAM H. **Maslow no gerenciamento**. Tradução de Eliana Casquilho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

RIBEIRO, E. L.; MARRA, A. V. Relations Between Senses Of Work And Job Satisfaction: Analysis Of A Public Servants Category. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 1, p. 119-137, 2021.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 332-345, 2015.

UFV. Universidade Federal de Viçosa. Portal de dados Institucionais. **Servidores**. 2020. Disponível em: <https://paineis.ufv.br/servidores/rh>. Acesso em: 10 ago. 2020.

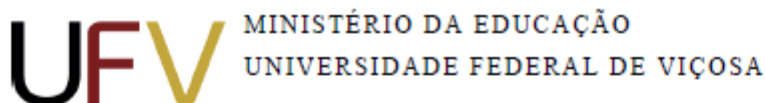
# UFV

Material produzido a partir dos resultados da dissertação desenvolvida para o Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFV), intitulada "SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: uma Análise dos Servidores Assistentes Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior".



 **PROFIAP**

## APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



*Campus Universitário - Viçosa, MG - 36570-000 - Telefone: (34) 3855-9391 - E-mail: profiap@ufv.br*

### INFORMAÇÕES

INFORMAÇÕES AOS PARTICIPANTES E TERMO DE CONSENTIMENTO
<p>Pesquisa intitulada: <b>SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: uma análise dos servidores assistentes administrativos da Universidade Federal de Viçosa</b></p>
CONTATO DA EQUIPE DE PESQUISA
<p>Orientadora: Profa. Débora Carneiro Zuin.</p>
<p>Mestranda/pesquisadora: Alessandra Santos Diniz. Telefone: (31) 9 9210-3305. E-mail: alessandra.s.diniz@ufv.br</p>

### DESCRIÇÃO

Nesta pesquisa, pretendemos analisar a satisfação dos servidores técnicos administrativos nível "D" da Universidade Federal de Viçosa e verificar quais fatores afetam a motivação dos mesmos dentro do seu ambiente de trabalho com base na percepção dos entrevistados. Toda a pesquisa terá como base a Teoria dos dois Fatores desenvolvida por Frederick Herzberg. O motivo que nos leva a estudar esse tema foi a mudança no panorama organizacional que a Universidade vem passando ao longo desses anos ocasionada por diversas alterações que a Administração Pública está implementando para se readequar a um novo modelo de gestão pública bem como a entrada de novos servidores nos quadros da instituição. Acreditamos que todas essas mudanças ocorridas tenham gerado impactos substanciais no ambiente organizacional desses servidores. Assim, essa pesquisa se propõe a descobrir os pontos que geram motivação, satisfação e insatisfação nesses servidores e desse modo sugerir práticas que possam aumentar a satisfação dos mesmos no ambiente de trabalho. Desse modo, sua colaboração poderá nos ajudar a compreender esses fatores e contribuir para o relatório técnico que será entregue ao final desse trabalho a instituição para que ela com base nesses resultados possa implementar melhorias voltadas a preencher alguma lacuna ou aprimorar o serviço.

### PARTICIPAÇÃO

A sua participação nesta pesquisa consistirá em responder uma entrevista semiestruturada composta por 14 questões e responder a um questionário de dados demográficos. O resultado das entrevistas será submetido a uma análise de conteúdo juntamente com os dados demográficos. O tempo de participação nesta pesquisa será de aproximadamente 40 minutos, as entrevistas serão feitas de forma remota através do google meet. O link para a reunião será enviado um dia antes da data previamente agendada para a reunião.



Informamos que as entrevistas serão gravadas através da plataforma do google com a exclusiva finalidade de garantir as exatas transcrições das falas.

Sua participação nesse projeto pode oferecer o risco do Sr.(a) ter que responder alguma questão que possa vir a lhe causar algum constrangimento na entrevista. Como forma de minimizar esse efeito as entrevistas serão aplicadas de forma individual e de modo reservado. Como forma de garantir o sigilo dos entrevistados e evitar o vazamento indevido ou perda dos dados, apenas a pesquisadora e sua orientadora terão acesso aos materiais coletados.

Para participar deste estudo o Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. No entanto, sua participação irá contribuir para o diagnóstico do nível de satisfação dos servidores do quadro da UFV e ajudar a apontar os fatores motivacionais que contribuem ou não para a satisfação dos mesmos no seu ambiente de trabalho. Com isso você estará auxiliando tanto essa pesquisa quanto a instituição que poderá com base nos resultados obtidos reavaliarem, aprimorarem e/ou desenvolverem políticas e práticas organizacionais efetivas que possam servir para melhorar o ambiente de trabalho dos servidores.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo em hipótese alguma identificação dos voluntários. Sendo assim a identificação dos voluntários será mantida sob sigilo absoluto atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Os dados coletados nessa pesquisa ficarão armazenados no endereço acima sob os cuidados da pesquisadora por um período de no mínimo 02 anos.

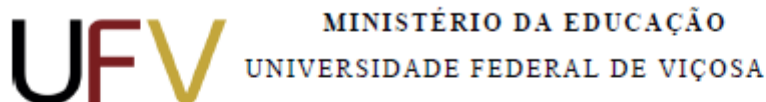
O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pela pesquisadora.

#### DÚVIDAS E CONTATOS

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com a pesquisadora acima nominado ou com a orientadora da pesquisa pelo *e-mail* [dzuin@ufv.br](mailto:dzuin@ufv.br).

Já em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos  
Universidade Federal de Viçosa  
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior  
Av. PH Rolfs, s/n - Campus Universitário, Cep: 36570-900 Viçosa/MG  
Telefone: (31)3612-2316  
Email: [cep@ufv.br](mailto:cep@ufv.br)  
[www.cep.ufv.br](http://www.cep.ufv.br)



*Campus Universitário - Viçosa, MG - 36570-000 - Telefone: (34) 3855-9391 - E-mail: profiap@ufv.br*

**FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO**

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: uma análise dos servidores assistentes administrativos da Universidade Federal de Viçosa**

Assinando abaixo, você indica ter:

- a) Lido e entendido o documento sobre esse estudo;
- b) Sanado todas as dúvidas sobre esse estudo;
- c) Entendido como entrar em contato com os realizadores desse estudo, em caso de outras dúvidas;
- d) Entendido que você não é obrigado, de nenhuma forma, a engajar-se como voluntário nesse estudo;
- e) Concordado em realizar a entrevista, como voluntário, desse estudo.

Assinatura:

Nome completo:

Endereço:

Telefone:

Data: \_\_-\_\_-2021

\* Por favor, envie esse formulário assinado por e-mail ou, caso não seja possível, dê sua permissão no corpo do e-mail, informando que concorda em participar voluntariamente da pesquisa.