

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**LAÍS DE ANDRADE FARIAS**

**FATORES MOTIVACIONAIS E PERFIL DE NECESSIDADES DE  
SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES  
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE  
ENSINO**

**DISSERTAÇÃO**

**PONTA GROSSA**

**2021**

**LAÍS DE ANDRADE FARIAS**

**FATORES MOTIVACIONAIS E PERFIL DE NECESSIDADES DE  
SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES  
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE  
ENSINO**

**Motivational factors and needs profile of public employees: a study  
with the technical-administrative employees of a federal  
educational institution.**

Dissertação apresentada como requisito  
para obtenção do título de Mestre em  
Administração Pública da Universidade  
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).  
Orientador: Prof. Dr. Gerson Ishikawa

**PONTA GROSSA**

**2021**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.  
Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



LAIS DE ANDRADE FARIAS

**FATORES MOTIVACIONAIS E PERFIL DE NECESSIDADES DE SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 17 de Dezembro de 2021

Prof Gerson Ishikawa, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.a Eliane Fernandes Pietrovski, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.a Hilda Alberton De Carvalho, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.a Isaura Alberton De Lima, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof Pablo Luiz Martins, Doutorado - Universidade Federal de São João Del Rei (Ufsj)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 17/12/2021.

À minha mãe, Luiza, e ao meu  
pai, Luiz (*in memoriam*).

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me permitir estar aqui hoje.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Gerson Ishikawa, por todo tempo e atenção dedicados a esta pesquisa.

À Direção-Geral do Campus Guarapuava, inicialmente representada pela Prof. Dra. Ana Lucia Ferreira, e posteriormente pelo Prof. Dr. Marcelo Henrique Granza, pelo consentimento para a realização da pesquisa, e, também, enquanto minhas chefias, por todo apoio para a conclusão deste mestrado.

Aos colegas técnico-administrativos em educação da UTFPR Guarapuava, cuja participação foi essencial para o alcance dos objetivos propostos.

Aos meus colegas da Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos, Mateus, Fernanda e Patrícia, por toda ajuda e suporte no trabalho, principalmente nos momentos que precisei ausentar-me em função do mestrado.

Ao meu parceiro de vida, Carlos Eduardo, pelos incentivos, paciência, compreensão, por me tranquilizar e me trazer de volta à realidade quando necessário.

Ao meu irmão, Luciano, por sempre me ajudar em tudo que preciso e por ser sempre um exemplo para mim.

Aos meus colegas do PROFIAP/UTFPR que colaboraram para tornar todo o percurso mais leve, em especial ao Junior, Letícia e Tiago.

À banca de qualificação e de defesa pela disponibilidade e por todas as contribuições e apontamentos.

À coordenação e demais professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da UTFPR.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a concretização deste projeto.

## RESUMO

FARIAS, Laís de Andrade. **Fatores motivacionais e perfil de necessidades de servidores públicos**: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino. 2021. 156 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2021.

A motivação é um dos principais objetos de estudo quando se trata de comportamento organizacional, pois está diretamente relacionada com o esforço empregado para o alcance dos objetivos da instituição. Entender o processo de motivação no serviço público é de grande relevância para a gestão pública tanto no sentido de melhoria da eficiência organizacional, quanto no aspecto de valorização das pessoas. Portanto, o objetivo do presente estudo foi identificar o perfil de necessidades e os principais fatores motivacionais dos servidores técnico-administrativos em educação do Campus Guarapuava da UTFPR, com base na Teoria das Necessidades Adquiridas, na Teoria dos Dois Fatores e no Modelo de Kano. Para tanto utilizou-se de pesquisa descritiva, exploratória, bibliográfica e de levantamento, com abordagem quantitativa. Os resultados indicaram que o perfil dos servidores é homogêneo, predominando alta necessidade de realização e de afiliação, e baixa necessidade de poder. Alguns servidores apresentaram necessidade de poder moderada, permitindo o reconhecimento de dois tipos de perfis. O Modelo de Kano foi utilizado para avaliar os fatores motivacionais, e os resultados não evidenciaram diferenças significativas entre os perfis de necessidades existentes. Os principais fatores motivacionais identificados atuam, em sua maioria, como geradores de satisfação quando presentes, e de insatisfação quando ausentes, e estão relacionados ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, gestão transparente e participativa, orgulho e reconhecimento em relação ao trabalho e à instituição, e condições de trabalho favoráveis, incluindo aspectos físicos, de equilíbrio e justiça na distribuição de atividades, e de relacionamento.

**Palavras-chave:** Motivação no Trabalho. Perfil de Necessidades. Fatores Motivacionais. Serviço Público. Servidores Técnico-Administrativos

## ABSTRACT

FARIAS, Laís de Andrade. **Motivational factors and needs profile of public employees:** a study with the technical-administrative employees of a federal educational institution. 2021. 156 p. Dissertation (Professional Master's Degree in Public Administration) - Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2021.

Motivation is one of the main objects of study when it comes to organizational behavior, as it is directly related to the effort employed to achieve the institution's objectives. Understanding the process of motivation in the public service is of great relevance for public management, both in terms of improving organizational efficiency and in terms of valuing people. Therefore, the aim of the present study was to identify the needs profile and the main motivational factors of technical-administrative employees at UTFPR Campus Guarapuava, based on the Acquired Needs Theory, the Two-Factor Theory and the Kano Model. For this purpose, descriptive, exploratory, bibliographical and survey research was used, with a quantitative approach. The results indicated that the profile of employees is quite homogeneous, with a high need for achievement and affiliation predominating, and a low need for power. Some employees showed a moderate need for power, allowing the recognition of two types of profiles. The Kano Model was used to assess motivational factors, and the results did not show significant differences between the existing needs profiles. The main motivational factors identified act, for the most part, as generators of satisfaction when present, and dissatisfaction when absent, and are related to the balance between personal life and work, transparent and participative management, pride and recognition in relation to work and the institution, and favorable working conditions, including physical aspects, balance and fairness in the distribution of activities, and relationships.

**Keywords:** Motivation at Work. Profile of Needs. Motivational Factors. Public Service. Technical-Administrative Employees.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Fatores satisfacientes e insatisfacientes como contínuos separados.....             | 33 |
| Figura 2 - Fatores de higiene e fatores de motivação .....                                     | 33 |
| Figura 3 - Efeitos da combinação de fatores higiênicos e motivacionais no trabalho             | 36 |
| Figura 4 - Fluxograma de desenvolvimento da pesquisa .....                                     | 42 |
| Figura 5 - Demonstração do perfil motivacional por gênero.....                                 | 56 |
| Figura 6 - Demonstração do perfil motivacional por faixa etária.....                           | 57 |
| Figura 7 - Demonstração do perfil motivacional por nível de formação (maior<br>titulação)..... | 58 |
| Figura 8 - Demonstração do perfil motivacional por cargo/função .....                          | 58 |
| Figura 9 - Nível geral de satisfação com o trabalho por perfil de necessidades.....            | 84 |



## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Três propriedades da motivação .....  | 21 |
| Quadro 2 - Principais teorias de conteúdo e de processo .....  | 24 |
| Quadro 3 - Caracterização sumária dos motivos de realização, afiliação e poder ....                                    | 31 |
| Quadro 4 - Resumo dos principais fatores motivacionais e higiênicos.....   | 36 |
| Quadro 5 - Definição de atributos conforme o Modelo de Kano.....   | 39 |
| Quadro 6 - Classificação dos atributos conforme Modelo de Kano .....   | 40 |
| Quadro 7 - Classificação das questões de realização, afiliação e poder. ....   | 45 |
| Quadro 8 - Classificação do questionário de fatores motivacionais. ....  | 46 |
| Quadro 9 - Fatores com maior potencial de geração de satisfação .....  | 69 |
| Quadro 10 - Fatores com maior potencial de geração de insatisfação .....   | 69 |
| Quadro 11 - Fatores com menor potencial de geração de satisfação .....   | 71 |
| Quadro 12 - Fatores com menor potencial de geração de insatisfação .....   | 71 |
| Quadro 13 - Possíveis fatores motivacionais conforme valores dos coeficientes de<br>satisfação e de insatisfação ..... | 73 |
| Quadro 14 - Principais fatores conforme Nível de Importância Autodeclarado .....                                       | 74 |
| Quadro 15 - Principais Diferenças das Classificações por Perfis.....   | 75 |
| Quadro 16 - Como interpretar fatores com classificação distinta entre os grupos ....                                   | 76 |
| Quadro 17 - Fatores de destaque comuns com maior potencial de satisfação ou de<br>insatisfação .....                   | 83 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Resultados da pesquisa no Portal CAPES sobre motivação no serviço público.....                           | 26 |
| Tabela 2 - Perfil demográfico da amostra .....  | 53 |
| Tabela 3 - Classificação inicial dos perfis motivacionais .....   | 55 |
| Tabela 4 - Classificação final dos perfis motivacionais .....   | 55 |
| Tabela 5 - Valor médio de cada tipo de necessidade por grupo de servidores .....                                    | 56 |
| Tabela 6 - Fatores classificados como Atrativos para o perfil <i>PODERmoderado</i> .....                            | 62 |
| Tabela 7 - Fatores classificados como Atrativos para o perfil <i>PODERbaixo</i> .....                               | 62 |
| Tabela 8 - Fatores classificados como Unidimensionais para o perfil <i>PODERmoderado</i> .....                      | 63 |
| Tabela 9 - Fatores classificados como Unidimensionais para o perfil <i>PODERbaixo</i> .....                         | 64 |
| Tabela 10 - Fatores classificados como Reversos para o perfil <i>PODERbaixo</i> .....                               | 65 |
| Tabela 11 - Fatores classificados como Neutros para o perfil <i>PODERmoderado</i> .....                             | 65 |
| Tabela 12 - Fatores classificados como Neutros para o perfil <i>PODERbaixo</i> .....                                | 66 |
| Tabela 13 - Fatores com classificação combinatória Atrativo/Unidimensional para o perfil <i>PODERmoderado</i> ..... | 67 |
| Tabela 14 - Fatores com classificação combinatória Neutro/Unidimensional para o perfil <i>PODERmoderado</i> .....   | 67 |
| Tabela 15 - Fatores com classificação combinatória Atrativo/Neutro para o perfil <i>PODERbaixo</i> .....            | 68 |
| Tabela 16 - Principais diferenças entre os perfis na classificação Atrativo .....                                   | 78 |
| Tabela 17 - Principais diferenças entre os perfis na classificação Obrigatório.....                                 | 78 |
| Tabela 18 - Principais diferenças entre os perfis na classificação Unidimensional ...                               | 79 |
| Tabela 19 - Principais diferenças entre os perfis na classificação Reverso .....                                    | 79 |
| Tabela 20 - Fatores motivadores em <i>PODERbaixo</i> e neutros em <i>PODERmoderado</i> .....                        | 79 |
| Tabela 21 - Fatores com importância alta para <i>PODERmoderado</i> e baixa para <i>PODERbaixo</i> .....             | 80 |
| Tabela 22 - Principais fatores motivadores para os técnicos administrativos .....                                   | 81 |
| Tabela 23 - Principais fatores desmotivadores para os técnicos administrativos.....                                 | 82 |
| Tabela 24 - Principais fatores neutros para os técnicos administrativos .....                                       | 82 |
| Tabela 25 - Nível atual de satisfação com o trabalho.....   | 84 |

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

|                      |  |
|----------------------|--|
| CAPES                | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior                      |
| CI                   | Coeficiente de Insatisfação  |
| CS                   | Coeficiente de Satisfação  |
| MEC                  | Ministério da Educação   |
| NI                   | Nível de Importância   |
| <i>PODERmoderado</i> | Grupo de servidores com necessidade de poder moderada em seu perfil motivacional |
| <i>PODERbaixo</i>    | Grupo de servidores com necessidade de poder baixa em seu perfil motivacional    |
| PROFIAP              | Mestrado Profissional em Administração Pública                                   |
| TAEs                 | Técnico-Administrativos em Educação  |
| TAT                  | Teste de Apercepção Temática   |
| UTFPR                | Universidade Tecnológica Federal do Paraná                                       |
| UTFPR-GP             | Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Guarapuava                    |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>   | <b>13</b> |
| 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA  | 16        |
| 1.2 OBJETIVOS   | 16        |
| 1.2.1 Objetivo Geral  | 17        |
| 1.2.2 Objetivos Específicos   | 17        |
| 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA                            | 17        |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO   | 20        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>  | <b>21</b> |
| 2.1 MOTIVAÇÃO   | 21        |
| 2.1.1 Motivação e Serviço Público                                     | 25        |
| 2.2 TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS                                | 27        |
| 2.3 TEORIA DOS DOIS FATORES   | 32        |
| 2.4 MODELO DE KANO  | 38        |
| <b>3 METODOLOGIA</b>  | <b>42</b> |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA  | 43        |
| 3.2 POPULAÇÃO ESTUDADA  | 43        |
| 3.2.1 Ambiente de Pesquisa  | 44        |
| 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA   | 44        |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>                                      | <b>53</b> |
| 4.1 PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA                                     | 53        |
| 4.2 PERFIL DE NECESSIDADES ADQUIRIDAS                                 | 54        |
| 4.2.1 Relações Entre os Perfis de Necessidades e o Perfil Demográfico | 56        |
| 4.2.2 Considerações Sobre os Perfis de Necessidades                   | 59        |
| 4.2.2.1 Necessidade de realização                                     | 59        |
| 4.2.2.2 Necessidade de afiliação                                      | 60        |
| 4.2.2.3 Necessidade de poder  | 60        |
| 4.3 FATORES MOTIVACIONAIS   | 61        |
| 4.3.1 Fatores Atrativos   | 62        |
| 4.3.2 Fatores Obrigatórios  | 63        |
| 4.3.3 Fatores Unidimensionais   | 63        |
| 4.3.4 Fatores Reversos  | 65        |
| 4.3.5 Fatores Neutros   | 65        |
| 4.3.6 Fatores Questionáveis   | 67        |
| 4.3.7 Fatores com Classificação Combinatória                          | 67        |
| 4.3.8 Coeficientes de Satisfação e de Insatisfação                    | 68        |
| 4.3.9 Nível de Importância Autodeclarado                              | 73        |
| 4.3.10 Principais Diferenças Entre os Perfis de Necessidades          | 74        |
| 4.3.10.1 Diferenças quanto à classificação dos fatores                | 75        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 4.3.10.2 | Diferenças quanto aos coeficientes de satisfação, insatisfação e nível de importância .....                           | 79         |
| 4.3.11   | Principais Fatores Motivacionais.....   | 80         |
| 4.3.12   | Nível Geral de Satisfação e Insatisfação dos Servidores.....  | 84         |
| <b>5</b> | <b>DISCUSSÕES SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS.....</b>   | <b>87</b>  |
| 5.1      | EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO.....   | 87         |
| 5.2      | GESTÃO TRANSPARENTE E PARTICIPATIVA.....  | 88         |
| 5.3      | ORGULHO E RECONHECIMENTO EM RELAÇÃO AO TRABALHO E À INSTITUIÇÃO.....  | 91         |
| 5.4      | CONDIÇÕES DE TRABALHO .....   | 92         |
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>94</b>  |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>96</b>  |
|          | <b>APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....</b>  | <b>103</b> |
|          | <b>APÊNDICE B - Questionário da Pesquisa .....</b>  | <b>105</b> |
|          | <b>APÊNDICE C - Classificação dos Fatores - Amostra Geral .....</b>   | <b>140</b> |
|          | <b>APÊNDICE D - Classificação dos Fatores - Perfil <i>PODER</i>moderado.....</b>                                      | <b>143</b> |
|          | <b>APÊNDICE E - Classificação dos Fatores - Perfil <i>PODER</i>baixo.....</b>   | <b>146</b> |
|          | <b>APÊNDICE F - Coeficientes de Satisfação, de Insatisfação e Nível de Importância Autodeclarado dos Fatores.....</b> | <b>149</b> |
|          | <b>APÊNDICE G - Termo de Concordância e Autorização da Instituição.....</b>   | <b>153</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação é um dos principais objetos de estudo quando se trata de comportamento organizacional, pois está diretamente relacionada com o esforço empregado para o alcance dos objetivos da instituição. É definida como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de um indivíduo para atingir determinado fim (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A intensidade está relacionada com a energia e o esforço despendidos para a realização de determinada tarefa. Contudo, a qualidade do esforço também deve ser considerada, uma vez que devem ser direcionados para os objetivos pré-estabelecidos. Também é necessário que os indivíduos persistam em seus esforços para que tais objetivos sejam alcançados (ROBBINS; COULTER, 2014).

Historicamente, a motivação tem sido estudada com o objetivo de responder três tipos de questões: o que ativa os indivíduos, o que os faz escolher determinado comportamento em detrimento de outro, e por que diferentes pessoas respondem de maneira diferente aos mesmos estímulos motivacionais (CARSRUD; BRANNBACK, 2011).

Nesse sentido, Reis Neto, Marques e Paiva (2017) afirmam que, por um longo período de tempo, o estudo da motivação tem sido fundamental para a compreensão das alterações de comportamento de um indivíduo no decorrer do tempo, buscando esclarecer por que os indivíduos adotam comportamentos diferentes em momentos de vida distintos.

Cabe destacar que a motivação não é uma característica pessoal ou um traço de personalidade, pois cada pessoa possui impulsos motivacionais diferentes e sua motivação geral varia de situação para situação (ROBBINS; COULTER, 2014).

Segundo Batista (2016), a palavra motivação expressa o conjunto de razões que provocam, explicam, incentivam ou induzem, determinado modo de ação ou de comportamento, e, no âmbito do trabalho, indica o esforço psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa.

Assim, o que preocupa diversos gestores é justamente a falta de motivação de seus colaboradores. De acordo com Rocha (2020), o problema da desmotivação pode ser observado tanto em instituições públicas como privadas, mas, segundo o autor, há maior ocorrência de pessoas desmotivadas no setor público, o que mostra

a necessidade de entender os desafios que são enfrentados em tais organizações para tentar propor melhorias nesse segmento.

Aumentar a motivação dos trabalhadores também é uma forma de evitar a evasão de bons profissionais. Klein e Mascarenhas (2016) defendem que conhecer os fatores motivacionais que afetam a satisfação dos servidores é uma questão de grande relevância para a administração pública brasileira, uma vez que problemas de insatisfação profissional e evasão vêm sendo observados em várias carreiras públicas do país.

Nesse contexto, Rahman, Abidin e Hasan (2018) argumentam sobre a importância de as organizações buscarem um aumento dos fatores motivacionais, uma vez que os trabalhadores também buscam por benefícios, preferem um bom ambiente de trabalho, e sempre buscarão as melhores opções disponíveis no mercado.

Além dos funcionários motivados alcançarem os seus objetivos, serem mais ativos para a organização, terem um nível de rendimento no trabalho mais elevado e apresentarem soluções para os problemas do dia a dia, também é importante que as organizações pensem na motivação como uma forma de deixar seus funcionários mais felizes no ambiente de trabalho (BERRY, 2011, apud RAHMAN; ABIDIN; HASAN, 2018). Presume-se, portanto, que a motivação também interfere na qualidade de vida dos trabalhadores.

Buscando compreender o que permeia a motivação dos indivíduos, algumas teorias da motivação foram desenvolvidas na década de 1950. Hoje conhecidas como teorias clássicas, representam os fundamentos sobre os quais as teorias contemporâneas se desenvolveram e ainda são utilizadas por gestores para explicar a motivação de seus funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Também são objeto de diversos estudos na atualidade.

Uma delas é a Teoria das Necessidades Adquiridas, de David McClelland. Essa teoria identifica três necessidades aprendidas e adquiridas por meio da interação social: realização, afiliação e poder. Tais necessidades retratam um padrão de comportamento do indivíduo, ou seja, elas influenciam a motivação para determinado tipo de conduta (CORNACHIONE JUNIOR et al., 2015). De forma resumida, a necessidade de realização está ligada à vontade de se superar, de ter sucesso em relação a um conjunto de padrões; a necessidade de poder é a necessidade de fazer com que os outros se comportem de uma forma que não

fariam naturalmente; já a necessidade de afiliação está relacionada com o desejo de ter relacionamentos interpessoais amigáveis e próximos (ROBBINS; COULTER, 2014).

Outra teoria muito significativa para a análise da motivação é a Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg. Tal teoria fundamenta-se em dois tipos de fatores, os de higiene e os de motivação, que servem para avaliar a satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho. Os fatores higiênicos estão relacionados às condições ambientais e físicas do trabalho, e servem para impedir o desgaste da motivação. Já os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o trabalho em si, e podem gerar um duradouro efeito de satisfação nos indivíduos, elevando assim sua produtividade (BENEDETTI et al., 2005).

Considerando que a Teoria de Herzberg relaciona a motivação com a satisfação no trabalho, também é importante realizar a medição do potencial de geração de satisfação e de insatisfação dos fatores motivacionais. O Modelo de Kano, que segundo Berger et al. (1993) tem origens na Teoria dos Dois Fatores, cumpre esse papel. Ele geralmente é utilizado para avaliar a satisfação de clientes em relação a determinados produtos, mas também pode ser aplicado para avaliar a satisfação de trabalhadores.

Embora existam diversos estudos utilizando as teorias supracitadas para a avaliação da motivação dos trabalhadores, os estudos relacionados à motivação dos servidores públicos são mais escassos. Também não foram localizadas pesquisas que relacionam a identificação do perfil de necessidades proposto por McClelland com a teoria bifatorial de Herzberg, tampouco que utilizem o Modelo de Kano para a medição da satisfação desses servidores. Dessa forma, o presente estudo terá como foco os servidores públicos técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino, com vistas a ampliar o conhecimento sobre o tema, podendo contribuir para a melhoria do desempenho e da eficiência organizacional, e também para o aumento da qualidade de vida desses servidores.



## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Diante do exposto, fica evidente que a busca pela motivação dos funcionários se faz presente até os dias de hoje nas organizações, e a aplicação desses estudos na esfera pública é relevante.

No serviço público federal, é notável a existência de uma situação que demanda intervenções gerenciais que possam diminuir a insatisfação e recompor a capacidade dos servidores no sentido de melhorar o seu desempenho no trabalho. Contudo, a efetividade das ações gerenciais depende de um bom embasamento em informações que revelem o efetivo grau de satisfação e motivação dos servidores em relação às várias ocorrências e situações que afetam a sua relação empregatícia e a sua atividade profissional no dia a dia. Porém, tal necessidade carece de atendimento por meio de pesquisas (GOMES; QUELHAS, 2003).

Assim, percebe-se que, embora a gama de estudos sobre motivação no trabalho seja grande, há poucos que tratam da motivação no serviço público, em especial em instituições de ensino. Menor ainda é o número de trabalhos voltados aos servidores técnico-administrativos, e não foi localizado nenhum estudo científico que trata da motivação de servidores públicos fundamentado nas teorias de Herzberg e de McClelland, concomitantemente. Também não foi identificada qualquer pesquisa que tenha utilizado o Modelo de Kano para a avaliação da satisfação de servidores públicos.

Desse modo, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão: Considerando os servidores técnico-administrativos do Campus Guarapuava da UTFPR e seus perfis de necessidades adquiridas, quais são os principais fatores motivacionais que influenciam a satisfação no trabalho?

## 1.2 OBJETIVOS

Este tópico do trabalho apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos a serem alcançados pela pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa é, com base na Teoria das Necessidades Adquiridas, na Teoria dos Dois Fatores e no Modelo de Kano, identificar o perfil de necessidades e os principais fatores motivacionais dos servidores técnico-administrativos em educação do Campus Guarapuava da UTFPR.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Elaborar um questionário interrelacionando o perfil de necessidades e os fatores motivacionais;
- b) Identificar o perfil de necessidades dos servidores técnico-administrativos;
- c) Identificar os principais fatores motivacionais dos servidores técnico-administrativos;
- d) Verificar se há relações entre os perfis de necessidades e os fatores motivacionais;
- e) Elaborar um produto técnico que apresente o perfil de necessidades e os principais fatores motivacionais do público investigado;
- f) Elaborar um produto técnico para a reprodução da pesquisa em outros campi ou instituições de ensino.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A motivação para o trabalho influencia significativamente a eficiência operacional de qualquer organização, seja ela pública ou privada, e determina seu desempenho e competitividade, uma vez que resultam dos esforços e dos níveis de produtividade individuais. Assim, estimular a motivação dos trabalhadores é uma tarefa extremamente relevante, e uma função crítica dos gestores, uma vez que as ações do trabalhador desmotivado, ou motivado para fazer coisas que não são favoráveis ao desempenho esperado, afetam diretamente os resultados da organização (THAO, 2020).

A motivação no trabalho relaciona-se diretamente com o esforço que o colaborador investe para atingir os objetivos da instituição, e também com os seus níveis de satisfação no trabalho. Desse modo, entender o processo de motivação no serviço público é de grande relevância para a gestão pública, tanto no sentido de melhoria da eficiência organizacional, quanto no aspecto de valorização das pessoas.

Rahman, Abidin e Hasan (2018), defendem que a motivação dos funcionários em instituições de ensino superior é uma questão significativa. Segundo os autores, embora tais instituições possuam funcionários qualificados, elas enfrentam o desafio de mantê-los motivados. Klein e Mascarenhas (2016) citam ainda que os fatores motivacionais interferem na retenção e na satisfação dos servidores públicos, que são problemas que têm sido observados em diversas carreiras públicas no Brasil.

Neste cenário, fica claro que incentivar a motivação, ou aumentar os fatores motivacionais dos trabalhadores, sejam da iniciativa pública ou privada, é de suma importância para as instituições e seus gestores. Porém, para que os gestores consigam incentivar a motivação dos indivíduos, antes se faz necessário compreender qual o perfil de motivação e quais são os fatores motivacionais que impulsionam as ações destes.

Desta forma, tal estudo se justifica e se faz relevante, uma vez que utilizará a Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland, para identificar o perfil motivacional dos servidores técnico-administrativos da UTFPR, Campus Guarapuava, e também a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, aliada ao Modelo de Kano, para verificar quais fatores mais interferem no nível de motivação e satisfação de tais servidores.

Ambas as teorias ainda são amplamente utilizadas em pesquisas que abordam tal temática – como por exemplo, o estudo de Ribeiro, Passos e Pereira (2018), que confirmou a aplicabilidade da Teoria dos Dois Fatores para a avaliação da motivação de trabalhadores na sociedade portuguesa, e o estudo de Bhattacharya e Mittal (2020) que avaliou o impacto das necessidades motivacionais concebidas por McClelland no desempenho de funcionários durante o teletrabalho – e, portanto, podem contribuir significativamente na investigação motivacional dos servidores técnico-administrativos.

Os servidores técnico-administrativos em educação atuam nos mais diversos setores da Universidade, executando desde tarefas majoritariamente operacionais, à ocupação de altos cargos de gestão. Embora o objetivo principal da Universidade seja a formação acadêmica de seus alunos, há muito mais por trás disso. Inúmeras atividades e processos se fazem necessários para que esse grande objetivo seja atingido, como, por exemplo, a admissão de pessoal, compra de bens, matrícula de alunos, suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão, entre outros.

A maioria dessas atividades que ficam nesse “pano de fundo” são executadas pelos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), e precisam ser executadas com eficiência para que os objetivos organizacionais sejam atingidos com êxito. Assim, mesmo que indiretamente, o objetivo principal, que é a formação acadêmica dos alunos, também depende dessa força de trabalho, que muitas vezes é esquecida pela comunidade em geral, uma vez que atuam nos bastidores, e não no palco principal, que é a sala de aula.

Portanto, conhecer os aspectos motivacionais que permeiam esses servidores é de extrema relevância para aumentar os níveis de motivação e os fatores motivacionais relacionados ao trabalho por intermédio de ações de gestão, e também como uma forma de valorização desse segmento de servidores, mostrando que suas opiniões e motivos são relevantes para a instituição.

Assim, os resultados da presente pesquisa visam proporcionar esse conhecimento mais profundo acerca dos técnicos administrativos em educação, uma vez que serão identificados os aspectos que mais motivam, que são mais relevantes, no tocante à motivação para o trabalho desses servidores. Dessa forma, poderão embasar ações de gestão, visando o aumento da motivação, e conseqüentemente do desempenho organizacional, e da satisfação e qualidade de vida dos servidores objetos do estudo.

Também há relevância para a área acadêmica, uma vez que os estudos sobre motivação voltados especificamente aos servidores técnico-administrativos em educação são poucos, e também não foram localizados trabalhos científicos que façam qualquer relação entre o perfil de necessidades elencados na teoria de McClelland, e os fatores motivacionais da teoria de Herzberg, ou que utilizem o Modelo de Kano para a medição da satisfação de servidores públicos.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. Este, o primeiro, faz uma introdução ao tema estudado, apresenta o problema da pesquisa, bem como seus objetivos geral e específicos. Também aborda a justificativa e a relevância da pesquisa, e por fim apresenta a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo consiste no referencial teórico da pesquisa, abordando os temas motivação no trabalho, motivação e serviço público, seguindo para as teorias motivacionais que norteiam o objetivo do estudo, e finalizando com o Modelo de Kano que também é peça fundamental da presente pesquisa.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, seguido pelo capítulo quatro, que apresenta os principais resultados obtidos e as discussões pertinentes. O capítulo cinco aprofunda um pouco mais as discussões sobre os fatores motivacionais, e o texto é concluído no capítulo seis, com as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os temas de estudo pertinentes ao desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente discorre-se sobre o tema motivação, passando para motivação e serviço público. Na sequência explana-se sobre a Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland, Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, e sobre o Modelo de Kano, que são as principais bases conceituais e metodológicas para o alcance dos objetivos deste trabalho.

### 2.1 MOTIVAÇÃO

Motivação, motivo, movimentar, mover e motor, são palavras que se associam à mesma ideia, e originam-se da palavra *motivus*, cujo significado é aquilo que movimenta, que faz andar. O enfoque comportamental na administração tem como um dos principais temas o estudo da motivação, pois se faz necessário compreender aquilo que coloca as pessoas em movimento, tanto a favor ou contra os interesses da administração, ou seja, tanto para os comportamentos de alto desempenho, quando para os de indiferença ou de improdutividade (MAXIMIANO, 2015).

A motivação é responsável pela concentração e catalização dos comportamentos dos indivíduos, a fim de alcançar uma determinada meta. Dessa forma, possui papel decisivo no modo e intensidade que uma pessoa empregará para a concretização de estipulada atividade (FREITAS, 2006).

Maximiano (2015) explana que a motivação consiste na força e energia que serve para movimentar o comportamento dos indivíduos, e possui como propriedades a direção, a intensidade, e a persistência. O Quadro 1 ilustra o significado de cada um desses atributos.

**Quadro 1 - Três propriedades da motivação**

| <b>DIREÇÃO</b>   | <b>INTENSIDADE</b>                                     | <b>PERMANÊNCIA</b>  |
|--|--|---|
| Objetivo do comportamento motivado; direção para a qual a motivação leva o comportamento. A pessoa está motivada para fazer o quê? | Magnitude da motivação: quanto motivada a pessoa está? | Duração da motivação: durante quanto tempo a pessoa ficou motivada? |

**Fonte: Maximiano (2015)**

Assim, a motivação humana tem sido objeto de estudo há muito tempo, isso devido à constante indagação sobre o porquê de as pessoas fazerem aquilo que fazem. No campo do trabalho, executivos e administradores consideram a motivação, ou melhor, a falta de motivação como um dos problemas que mais afligem as pessoas no trabalho, o que impacta a produtividade e o desempenho das organizações (BERGAMINI, 2018).

Um indivíduo fica motivado quando ele deseja fazer algo, e a motivação engloba todas as razões subjacentes à maneira como uma pessoa age. Uma pessoa pode ser motivada a fazer algo pelo simples medo da punição, enquanto que um incentivo pode apenas inspirá-la ou entusiasamá-la. Assim, não se deve confundir motivos com incentivos, pois não são exatamente a mesma coisa (ADAIR, 2006).

Herzberg (1987) defende que também deve-se distinguir motivação de movimento. Segundo o autor, o movimento ocorre em função do medo da punição ou do fracasso em obter recompensas extrínsecas, enquanto a motivação se origina do crescimento que ocorre devido à obtenção de recompensas intrínsecas de um trabalho interessante e desafiador.

De acordo com Bueno (2002, p. 7), a motivação pode ser entendida “como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos”. O autor defende que essa característica interior da motivação é algo muito importante a ser considerado, pois é isso o que leva as pessoas a agirem de forma natural e espontânea para atingir determinado objetivo. Dessa forma, não seria possível motivar qualquer indivíduo, mas sim, criar um ambiente que seja compatível com os seus objetivos, um ambiente no qual ele se sinta motivado para agir da forma esperada (BUENO, 2002).

Pérez-Ramos (1990, p. 2), em seu artigo “Motivação no trabalho: abordagens teóricas”, explana sobre os benefícios organizacionais decorrentes de um entendimento mais profundo sobre a motivação no trabalho:

Apesar das divergências de opinião, pode-se observar que existe consenso generalizado em considerar o fenômeno da motivação, representado por um processo de tomada de decisões que, na situação de trabalho, leva os indivíduos a executarem suas tarefas e a desempenharem suas atribuições na medida de suas melhores capacidades e esforços. A compreensão desse fenômeno permitirá, às organizações, chegarem a determinações mais efetivas e acertadas em suas decisões, no sentido de que as mesmas sejam tomadas com melhor conhecimento de seus recursos e de seu eficaz aproveitamento, com previsão de seus resultados.

A motivação e a satisfação estão diretamente relacionadas com aspectos comportamentais e individuais, muitas vezes singulares a cada pessoa. O que motiva e satisfaz um indivíduo pode não ter o mesmo efeito em outro. Portanto, manter um alto nível de satisfação e motivação em um ambiente de grupo, como o ambiente laboral, pode não ser uma tarefa simples.

Nesse contexto, é possível observar, na pesquisa e na prática organizacionais, importantes mudanças nas estratégias motivacionais utilizadas nas organizações, com vistas a atender a necessidade de valorização dos empregados, e de criação de condições favoráveis para elevar ao máximo o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho, tudo isso devido às complexidades atuais do trabalho nas organizações, às suas múltiplas e variadas demandas, aos novos ambientes de produção e à competitividade que aumenta a cada dia mais (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

De acordo com McShane e Glinow (2014), para saber como manter uma força de trabalho motivada e envolvida, se faz necessário compreender as forças motivacionais, ou seja, os principais motivos dos comportamentos dos funcionários. Nesse movimento, várias teorias motivacionais surgiram ao longo do tempo, buscando explicar esse fenômeno da motivação humana que permeia as ações dos indivíduos.

Conforme Tribett e Rush (1984, apud Pérez-Ramos, 1990), as teorias motivacionais podem ser divididas em teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo têm como ponto de partida para explicação do fenômeno motivacional a determinação das necessidades humanas, dando ênfase à identificação dessas necessidades e ao modo como elas serão satisfeitas, uma vez que pressupõem que um empregado satisfeito é um empregado produtivo. Ou seja, elas focam nas necessidades internas que motivam o comportamento dos indivíduos, partindo do princípio que as pessoas agem na busca de satisfazer as suas necessidades. Já as teorias de processo focam nas percepções e perspectivas do indivíduo em relação ao estabelecimento de metas e objetivos pessoais, bem como nos mecanismos conscientes da tomada de decisão. Elas buscam entender o caminho pelo qual motivar as pessoas, assim, além das necessidades, enfocam os processos de pensamento por meio dos quais os indivíduos decidem como agir (PÉREZ-RAMOS, 1990; SANTOS; LAQUILA, DALFIOR, 2013).



As teorias de processo buscam entender o “como” as pessoas são motivadas, enquanto as teorias de conteúdo visam compreender “o que” motiva as pessoas. O Quadro 2 retrata algumas das principais teorias de conteúdo e de processo, e faz uma breve descrição de cada uma delas.

**Quadro 2 - Principais teorias de conteúdo e de processo**

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| <b>Principais teorias de conteúdo</b> | Teoria da Hierarquia de Necessidades (Maslow)   | Estabelece que as necessidades podem ser hierarquizadas, seguindo a seguinte ordem crescente: necessidades fisiológicas; de segurança; sociais; de estima; de autorrealização. À medida que as necessidades primárias são supridas (fisiológicas e de segurança), surgem as necessidades secundárias.  |
|                                       | Teoria ERC (Alderfer)                           | Necessidades de Existência (de bem-estar físico), de Relacionamento (de relações interpessoais), e de Crescimento (desenvolvimento do potencial humano). Ao contrário de Maslow, defende que mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo.  |
|                                       | Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)              | A motivação das pessoas para o trabalho depende de dois fatores intimamente relacionados entre si: fatores higiênicos (referem-se às condições do ambiente de trabalho) e fatores motivacionais (referem-se ao conteúdo do cargo, ao trabalho em si).  |
|                                       | Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland) | Defende que há três necessidades básicas na dinâmica do comportamento humano: realização (busca da excelência), poder (exercer influência sobre os outros) e afiliação (relacionamentos interpessoais próximos). Cada pessoa possui determinados índices dessas necessidades, que guiam o seu comportamento.   |
| <b>Principais teorias de processo</b> | Teoria da Equidade (Adams)                      | É baseada na comparação que as pessoas fazem a respeito de suas contribuições à organização e de suas recompensas recebidas em relação às contribuições e recompensas dos outros.  |
|                                       | Teoria da Definição de Objetivos (Locke)        | Defende que a intenção de lutar pelo alcance de um objetivo constitui a maior fonte de motivação, pois ele sinaliza à pessoa o que precisa ser feito e quanto esforço ela terá de despender para o seu alcance.  |
|                                       | Teoria da Expectância (Vroom)                   | A explicação sobre como as pessoas escolhem entre um conjunto de comportamentos alternativos é a chamada teoria da expectativa. Ela se baseia na proposição aparentemente simples de que as pessoas optam por aqueles comportamentos que julgam que as levarão a resultados (recompensas, salário, reconhecimento, sucesso) que lhes são atrativos (e atendem às suas necessidades específicas). |

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2021)

O presente trabalho se utilizará de duas teorias de conteúdo para atingir o seu objetivo geral – a Teoria das Necessidades Adquiridas, de David McClelland, e a

Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg. Cada uma será melhor aprofundada em tópicos específicos dentro deste capítulo. Contudo, antes se faz necessária uma contextualização acerca do tema motivação e serviço público, que será o objeto da próxima seção.

### 2.1.1 Motivação e Serviço Público

Adair (2006) defende que pensar sobre o que motiva as pessoas, o que as move, é um assunto de fascínio permanente, e que qualquer indivíduo que trabalhe com outras pessoas deveria refletir sobre essa questão com certa profundidade, sendo um tema especialmente importante para líderes de indústrias, comércios e serviços públicos.

No Brasil, mais especificamente a partir de 1990, verifica-se que os métodos e critérios utilizados pela administração no Poder Executivo Federal demonstram uma gestão que parece não se preocupar e não ter nenhum compromisso com a motivação dos servidores, se comparada aos preceitos das teorias motivacionais existentes (GOMES; QUELHAS, 2003).

Batista (2016) argumenta que é a realização de pesquisas sobre motivação no ambiente público é algo complexo, uma vez que, além do tema envolver a relação empregado/patrão, que no Brasil é uma questão conflituosa devido à política de trabalho adotada, também envolve o Estado, que, por natureza, é soberano a todos.

Assim, com o objetivo de verificar o panorama dos estudos relacionados à motivação no serviço público, em âmbito nacional, foi realizada uma pesquisa na Plataforma de Periódicos da CAPES/MEC utilizando os termos de busca exatos “motivação” e “serviço público”, constantes em qualquer parte do texto, no período de 2010 a 2020, restringindo a busca aos trabalhos do tipo “artigo”, o que resultou em 326 publicações. Na sequência os resultados foram restringidos ao idioma “português”, e foram considerados apenas os periódicos revisados por pares, resultando em um quantitativo de 185 estudos.

Considerando que o presente trabalho visa abordar o tema da motivação no serviço público sob o enfoque de duas teorias motivacionais – a Teoria das Necessidades Adquiridas e a Teoria dos Dois Fatores – foram realizadas novas

pesquisas com outros termos de busca, mas mantendo os demais critérios, a fim de refinar os resultados e localizar trabalhos com a mesma abordagem temática.

Os resultados das pesquisas bibliográficas citadas acima estão apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1 - Resultados da pesquisa no Portal CAPES sobre motivação no serviço público**

| <b>Termos de Busca</b>                           | <b>Total de artigos</b> | <b>Artigos em português</b> | <b>Artigos em português e revisados por pares</b> |
|--|-------------------------|-----------------------------|---|
| Motivação e Serviço Público                      | 326                     | 195                         | 185   |
| Motivação e Servidor Público                     | 95                      | 53                          | 50  |
| Motivação e Setor Público                        | 334                     | 219                         | 210   |
| Motivação e Técnico Administrativo em Educação   | 3                       | 1                           | 1   |
| Motivação e Técnico Administrativo               | 28                      | 15                          | 15  |
| Herzberg e Serviço Público                       | 11                      | 6                           | 6   |
| Herzberg e Servidor Público                      | 8                       | 2                           | 2   |
| Herzberg e Setor Público                         | 13                      | 7                           | 7   |
| Herzberg e Técnico Administrativo                | 1                       | 1                           | 1   |
| McClelland e Serviço Público                     | 15                      | 9                           | 9   |
| McClelland e Servidor Público                    | 6                       | 3                           | 3   |
| McClelland e Setor Público                       | 14                      | 10                          | 10  |
| McClelland e Técnico Administrativo              | 3                       | 1                           | 1   |
| Teoria dos Dois Fatores e Serviço Público        | 0                       | 0                           | 0   |
| Teoria dos Dois Fatores e Servidor Público       | 0                       | 0                           | 0   |
| Teoria dos Dois Fatores e Setor Público          | 0                       | 0                           | 0   |
| Teoria dos Dois Fatores e Técnico Administrativo | 0                       | 0                           | 0   |
| Teoria das Necessidades e Serviço Público        | 1                       | 1                           | 1   |
| Teoria das Necessidades e Servidor Público       | 0                       | 0                           | 0   |
| Teoria das Necessidades e Setor Público          | 2                       | 1                           | 1   |
| Teoria das Necessidades e Técnico Administrativo | 0                       | 0                           | 0   |
| McClelland e Herzberg                            | 214                     | 6                           | 6   |
| <b>Total:</b>                                    | <b>1074</b>             | <b>530</b>                  | <b>508</b>  |

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

O próximo passo foi analisar os 63 artigos que poderiam ter como tema a motivação no serviço público de forma relacionada com as teorias de Herzberg e de McClelland. Ou seja, nessa análise excluíram-se os resultados das buscas com os termos mais genéricos, a saber: “Motivação e Serviço Público”, “Motivação e Servidor Público”, e “Motivação e Setor Público”.

Observou-se que alguns artigos se repetiram, e que apenas 02 dentre os 63 iniciais estavam diretamente relacionados à motivação no serviço público.

A pesquisa de Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) buscou elucidar como as características das metas e recompensas praticadas influenciam a motivação dos funcionários públicos no trabalho. O instrumento de pesquisa foi desenvolvido a partir das teorias de Locke e Latham (2002), Porter e Lawler III

(1968), Vroom (1964), e Wright (2001, 2007), sendo aplicado a funcionários públicos mineiros, lotados em órgãos estaduais e municipais na cidade de Belo Horizonte (MG).

Já o estudo de Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017) teve como objetivo identificar os fatores motivacionais que contribuem para a satisfação no trabalho, com base na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e na Teoria Bifatorial de Herzberg. A pesquisa foi aplicada aos docentes e técnicos administrativos do Campus Alegre da Universidade Federal do Espírito Santo.

Outros trabalhos, como dissertações, artigos publicados em anais de congressos, simpósios e seminários, relacionados ao tema motivação e serviço público foram localizados diretamente por meio de servidores de busca na internet. Dentre eles encontra-se a dissertação de Araújo (2018), que teve como objetivo central conhecer os principais fatores que influenciam a motivação dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba no seu ambiente de trabalho, utilizando como referência os estudos desenvolvidos por Alderfer (1969), McClelland (1972), Herzberg (1997), Douglas McGregor (1999), Maslow (2000), Maximiano (2012) e outros.

Os trabalhos que mais se aproximam da proposta da presente pesquisa são os de Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017), e Araújo (2018). Contudo, não foi localizado nenhum estudo relacionado à motivação no serviço público cujo instrumento metodológico utilize as Teorias de McClelland e de Herzberg concomitantemente, e aliadas ao Modelo de Kano, a fim de definir o perfil motivacional e os principais fatores motivacionais desses servidores, o que evidencia mais uma vez a relevância da pesquisa.

Os próximos tópicos abordam as duas teorias supracitadas e o Modelo de Kano, que são as bases principais deste estudo.

## 2.2 TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS

A Teoria das Necessidades Adquiridas foi desenvolvida por David Clarence McClelland, psicólogo e professor da Universidade de Harvard, e colaboradores. Partindo do princípio que os impulsos dos indivíduos são inatos, enquanto as necessidades são moldadas, ampliadas ou suprimidas pelo autoconceito, pelas

normas sociais e pela experiência pregressa, McClelland investigou de forma profunda esse conceito de que as influências sociais podem alterar a força das necessidades (MCSHANE; GLINOW, 2014). De acordo com McClelland (apud Reis, 1993, p. 43) “cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas”.

McClelland defendia que a motivação se origina dos traços de personalidade que se abrigam nas profundezas do inconsciente de cada pessoa, sendo, portanto, de caráter interior. Também defendia o princípio de que o comportamento das pessoas é guiado pela busca do prazer e evitação do sofrimento (BERGAMINI, 2018).

A abordagem motivacional de McClelland divide as necessidades motivacionais em três categorias, e por isso alguns autores também chamam sua teoria de Teoria das Três Necessidades, que são: realização, afiliação e poder.

Tal teoria pressupõem que, ao longo da vida, os indivíduos aprendem e adquirem essas três necessidades como consequência das experiências vividas. Como resultado do processo de aprendizagem, onde o comportamento recompensado tem tendência à repetição mais frequente, são desenvolvidos padrões únicos de necessidades em cada pessoa, e tais padrões afetam diretamente seu comportamento e desempenho (CHIAVENATO, 2021). Quando aspectos situacionais ativam a motivação do indivíduo, ela o alerta no sentido de que a realização de determinado objetivo resultará na satisfação de determinada necessidade (LOBOS, 1975).

Em outros termos, as necessidades de realização, afiliação e poder são conceituadas como disposições motivadoras adquiridas desde cedo e relativamente estáveis, que variam de pessoa para pessoa. O foco principal desta abordagem tem sido medir as diferenças individuais em necessidades específicas, e utilizá-las para compreender e prever variações de percepção e comportamento (SCHÜLER; SHELDON; FRÖHLICH, 2010).

Rocha, Frauches e Souza Neto (2010) destacam dois pontos principais nessa teoria. O primeiro é que, como as necessidades são aprendidas socialmente, então elas podem ser aperfeiçoadas ou ensinadas, possibilitando uma melhoria das características e habilidades individuais. A segunda refere-se ao mérito subjetivo das necessidades, que muda de pessoa para pessoa, e se apresenta com intensidades

distintas, assim, cada indivíduo possui diferentes níveis de cada uma dessas três necessidades, embora uma delas geralmente se sobressaia.

A necessidade de realização é definida como a necessidade de ter desafios que proporcionem a realização pessoal, e assim, levam o indivíduo a testar seus limites a fim de obter sucesso em situações de competitividade (BENEDETTI et al., 2005). Também é descrita como a busca pela excelência, busca de realização em relação a determinados padrões, ímpeto para alcançar o sucesso (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), ou seja, é uma necessidade de êxito competitivo.

Alguns indivíduos possuem inclinação natural para o sucesso, e almejam a realização pessoal mais do que possíveis recompensas proporcionadas pelo sucesso. Pessoas com forte perfil de realização diferenciam-se pela sua vontade de fazer melhor as coisas, assim, procuram circunstâncias nas quais consigam assumir a responsabilidade de solucionar problemas. O sucesso deve ser mérito próprio, não gostam de ganhar por sorte, e, portanto, não são jogadores. Também evitam tarefas que sejam fáceis ou difíceis demais. Ou seja, pessoas que são motivadas para o sucesso definem metas desafiadoras, porém exequíveis (CORNACHIONE JUNIOR et al., 2015).

Outra característica das pessoas com forte perfil de necessidade de realização é que elas preferem trabalhar sozinhas a trabalhar em equipes, pois desejam que o sucesso, e conseqüentemente o feedback e o reconhecimento, sejam inequivocamente atribuídos a elas (MC SHANE; GLINOW, 2014).

A necessidade de afiliação é a necessidade de nutrir relações interpessoais próximas e amigáveis, representa o anseio de ser aceito e estimado pelas outras pessoas, assim, está ligada ao relacionamento humano. Pessoas que possuem predomínio da necessidade de afiliação procuram vínculos interpessoais duradouros, otimistas e significativos (BHATTACHARYA; MITTAL, 2020).

De acordo com McShane e Glinow (2014), tal necessidade está diretamente relacionada à busca por aprovação dos outros indivíduos. As pessoas motivadas pela necessidade de afiliação buscam estar de acordo com os desejos e expectativas dos demais que o cercam, a fim de evitar confrontos e conflitos, e tendem a amenizar e apaziguar esses tipos de situações quando elas surgem. Contudo, podem reagir de forma defensiva e com fúria em ocasiões de ameaça (REGO; CARVALHO, 2002).

Assim, o motivo de afiliação reflete um interesse por relacionamentos mais calorosos e amistosos. As pessoas com forte motivação pela afiliação geralmente agem de forma cooperativa e amigável (REGO; CARVALHO, 2002). A afiliação é uma necessidade, um desejo de sentir-se bem aceito pelos demais, e pode representar uma característica muito importante para trabalhos em equipe (CORNACHIONE JUNIOR et al. 2005).

Por fim, a necessidade de poder representa a necessidade de controlar outras pessoas. Quem é altamente motivado por essa necessidade se preocupa em manter uma posição de liderança, de influência. Essas pessoas frequentemente utilizam a comunicação persuasiva, opinam mais em reuniões, e tendem a fazer avaliações públicas de situações de forma mais constante (MCSHANE; GLINOW, 2014). Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 202), definem essa motivação pelo poder como a “necessidade de fazer que os outros se comportem de um modo que não o fariam naturalmente”.

A necessidade de poder está relacionada a uma inclinação para o prestígio, à busca por posições de influência, à aceitação de riscos mais elevados, e a impactar as emoções ou os comportamentos das outras pessoas. Indivíduos com alto grau de necessidade de poder buscam atividades competitivas e assertivas, e têm interesse em alcançar e manter prestígio e reputação (REGO; LEITE, 2003). Assim, pessoas com essa necessidade geralmente se preocupam mais com a influência e com o prestígio do que com o desempenho eficaz (CHIAVENATO, 2021).

McClelland constatou ainda que há duas categorias de necessidade de poder, que podem ser denominadas como “individual” e “social”. A primeira faz referência ao poder personalizado, aos indivíduos que usufruem do poder para proveito próprio, utilizando-o para a promoção de interesses pessoais. Essas pessoas também ostentam o poder que possuem como um símbolo de status. A segunda categoria representa o poder como uma forma de auxiliar as outras pessoas. (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Cornachione Jr. et al. (2015) utilizam as terminologias “poder pessoal” e “poder institucional”, e argumentam que a necessidade de poder pessoal pode ser julgada como algo desfavorável, uma vez que o interesse da pessoa motivada por ela não está voltado a atingir os objetivos organizacionais, mas sim a exercer poder

sobre os demais. Já a necessidade de poder institucional é mais desejável, pois os esforços são dirigidos para a equipe e para o alcance dos objetivos institucionais.

O Quadro 3 apresenta uma breve caracterização das necessidades de realização, afiliação e poder.

**Quadro 3 - Caracterização sumária dos motivos de realização, afiliação e poder**

| <b>Motivos:</b> | <b>O indivíduo:</b>  |
|-----------------|--|
| Poder           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência.</li> <li>- Tenta assumir posições de liderança espontaneamente.</li> <li>- Necessita provocar impacto.</li> <li>- Preocupa-se com o prestígio.</li> <li>- Assume riscos elevados.</li> </ul>   |
| Realização      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal.</li> <li>- Aspira alcançar metas elevadas mas realistas.</li> <li>- Responde positivamente à competição.</li> <li>- Toma iniciativa.</li> <li>- Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável.</li> <li>- Assume riscos moderados.</li> <li>- Relaciona-se preferencialmente com peritos.</li> </ul> |
| Afiliação       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura relações interpessoais fortes.</li> <li>- Faz esforços para conquistar amigos e restaurar relações.</li> <li>- Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas.</li> <li>- Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.</li> </ul>  |

**Fonte: Adaptado de Rego (2000)**

Para realizar a medição dessas três necessidades nos indivíduos, inicialmente era utilizado um teste projetivo, chamado de Teste de Apercepção Temática (TAT). O TAT consiste em apresentar aos investigados uma imagem, e solicitar que eles criem uma história baseada nela. Assim, após visualizar um conjunto de imagens, e redigir um texto para cada uma, intérpretes treinados determinam os níveis individuais de necessidades de realização, afiliação e poder, com base nas histórias redigidas (ROBBINS; COULTER, 2014).

Contudo, por ser um processo oneroso e demorado, era pouco utilizado pelas organizações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Assim, com o decorrer do tempo e a evolução das pesquisas, foram criados e validados questionários que passaram a ser utilizados como instrumento de medição, o que simplificou e possibilitou a expansão da avaliação do perfil de necessidades dos indivíduos, com base na teoria de McClelland, pois, conforme Rego (2000) defende, os questionários são um método mais prático, rápido e barato, e de fácil aplicação.

As implicações da Teoria das Necessidades Adquiridas para a administração remetem à necessidade de adequação entre o cargo e o perfil do trabalhador. As



descobertas evidenciam a importância de haver harmonia entre o perfil do indivíduo e as atividades que irá desenvolver no seu trabalho (SOBRAL; PECI, 2008; SANTOS, LAQUILA E DALFIOR, 2013).

Fica claro, portanto, a importância de estudos organizacionais que busquem compreender um pouco mais sobre os perfis motivacionais e as características individuais de seus trabalhadores.

### 2.3 TEORIA DOS DOIS FATORES

A Teoria dos Dois Fatores foi desenvolvida pelo psicólogo Frederick Irving Herzberg, professor e presidente do Departamento de Psicologia da Case Western Reserve University, e colaboradores. A pesquisa conduzida por Herzberg, que originou a supracitada teoria motivacional, teve como enfoque principal a busca em compreender a percepção dos trabalhadores sobre as suas necessidades em relação ao trabalho. Assim, a questão norteadora da pesquisa foi “O que as pessoas desejam de seus trabalhos?”, e o autor defende que a resposta para tal pergunta seria concebida como a fonte crucial para a motivação bem-sucedida do trabalhador. (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1967).

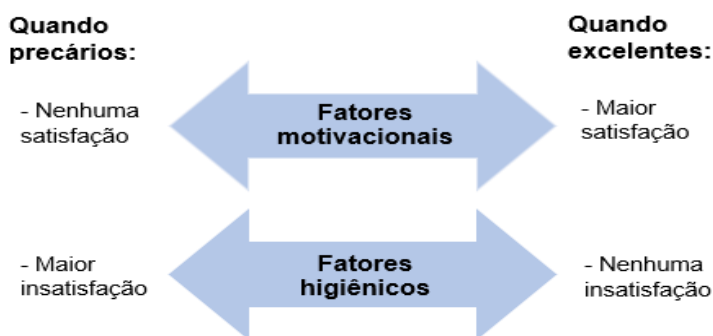
O estudo inicial de Herzberg, desenvolvido na década de 1950, foi realizado por meio de entrevistas com engenheiros e contadores, e os entrevistados eram solicitados a descrever com detalhes situações vivenciadas nas quais eles se sentiram excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho. Nos anos seguintes várias outras investigações foram realizadas, ampliando a variedade da população, tornando a pesquisa original de Herzberg um dos estudos mais replicados no campo das atitudes no trabalho naquela época (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; HERZBERG, 1987).

De acordo com Herzberg (1987) os resultados desses e de outros estudos apontam que os fatores ligados à produção da satisfação no trabalho (e da motivação), divergem e se distinguem dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Assim, a depender do que está sendo analisado – a satisfação ou a insatisfação com o trabalho – fatores separados precisam ser levados em conta, e dessa forma, satisfação e insatisfação não são sentimentos opostos.

O autor determina que o oposto da satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas, ao contrário, nenhuma satisfação. Na mesma linha, o oposto da

insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas nenhuma insatisfação no trabalho. Argumenta ainda que quando se trata de entender o comportamento dos indivíduos em seus empregos é errado pensar que aquilo que não é satisfatório deve ser insatisfatório e vice-versa, pois o que está envolvido representa mais do que um problema semântico (HERZBERG, 1987). A Figura 1 ilustra o conceito defendido por Herzberg.

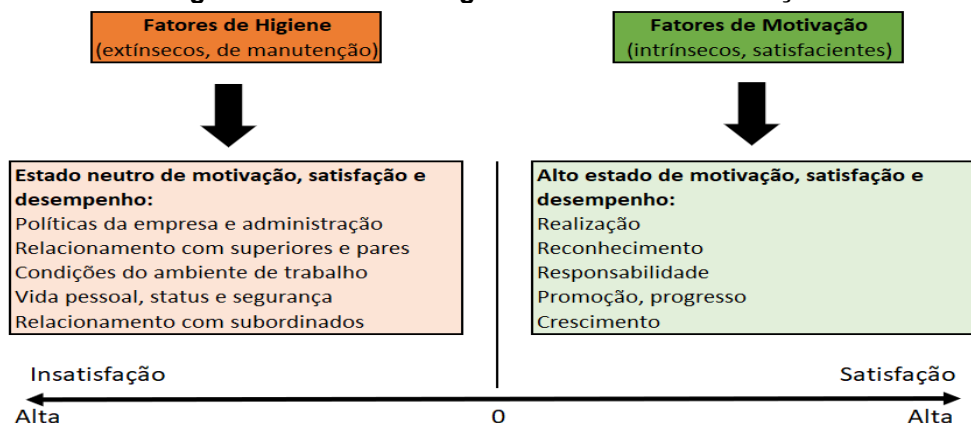
**Figura 1 - Fatores satisfacientes e insatisfacientes como contínuos separados**



Fonte: Chiavenato (2021)

Ou seja, quanto mais presentes se fazem os fatores motivacionais, maior a satisfação do indivíduo, contudo, se ausentes ou precários, ocorre a não satisfação (e não a insatisfação). Em relação aos fatores higiênicos, quando estes estão ausentes, há um alto nível de insatisfação, porém, quando presentes, o que ocorre é a não insatisfação (e não a satisfação). Tal conceito também pode ser representado pela Figura 2.

**Figura 2 - Fatores de higiene e fatores de motivação**



Fonte: Silva (2008)

Essa é a lógica da teoria dos dois fatores, os fatores higiênicos (ou extrínsecos), se relacionam com a insatisfação, enquanto que os fatores motivacionais (ou intrínsecos) estão relacionados à satisfação no trabalho.

De acordo com Herzberg (1987), isso envolve dois conjuntos de necessidades distintos do ser humano. Um deles pode ser pensado como originário da natureza animal da humanidade, que reflete o impulso embutido para evitar a dor do meio ambiente e também todos os impulsos aprendidos que se tornam condicionados às necessidades biológicas básicas. O outro conjunto de necessidades é a característica humana única de poder experimentar o crescimento psicológico mediante a sua capacidade de realização.

Assim, no ambiente organizacional, os estímulos para as necessidades de crescimento estão no conteúdo do trabalho, no trabalho em si (realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e crescimento ou avanço – fatores motivacionais ou intrínsecos), enquanto que os estímulos que induzem à evitação do sofrimento são encontrados no ambiente de trabalho (política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança – fatores higiênicos ou extrínsecos) (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1967; HERZBERG, 1987).

Benedetti et al. (2005) corroboram ao argumentar que a teoria estabelecida por Herzberg se fundamenta nos fatores de higiene e nos de motivação, que visam avaliar a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Segundo eles, os fatores higiênicos estão relacionados às condições físicas e ambientais do trabalho, e servem para evitar o esgotamento da motivação dos trabalhadores, enquanto que os fatores motivacionais podem produzir um efeito mais duradouro de satisfação e motivação, e referem-se a questões como conteúdo do cargo, tarefas e deveres relacionados com o trabalho em si

Na mesma linha, Guimarães e Neres (2018) afirmam que, segundo a teoria de Herzberg, os fatores intrínsecos são impulsos internos que fazem com que a pessoa sinta vontade de conquistar algo e vá em busca daquilo. Os extrínsecos são fatores impulsionados por terceiros, ou pelo ambiente externo, por intermédio de recompensas ou punições, e, portanto, nesses casos o “movimento” não aconteceria se não fosse provocado.

Nesse panorama, cabe citar as definições de motivos internos e externos concebidas por Affonso et al. (2018, p 109):

Motivos internos: são as carências, os interesses, os princípios e as habilidades dos indivíduos. Os motivos internos fazem os indivíduos escolherem quais atividades vão realizar; valorizarem algumas condutas e depreciarem outras, tornarem-se fascinados por determinadas coisas e outras não. São os incentivos interiores, de natureza psicológica e fisiológica, abalados por fatores sociológicos, como as equipes ou as comunidades em que o indivíduo está inserido. Motivos externos: são estímulos que o lugar proporciona ou metas que a pessoa quer realizar. Os motivos externos satisfazem carências ou desejos, aguçam sentimentos de interesse ou constituem gratificações pretendidas. Quaisquer recompensas e punições ofertadas pelo ambiente, os padrões acordados pela equipe de colegas, os valores do meio social, as possibilidades de carreira, além de diversos outros itens da situação de trabalho são considerados motivos externos.

Assim, fatores higiênicos ou extrínsecos estão relacionados às condições que circundam as pessoas no ambiente de trabalho, correspondem ao contexto do trabalho, e geralmente são utilizados pelas organizações como forma de motivar seus funcionários, porém, tais fatores possuem capacidade de influência limitada. O termo higiênico serve para refletir seu caráter preventivo e profilático e esclarecer que, quando são excelentes, apenas impedem a insatisfação, já que não conseguem elevar, de forma substancial e duradoura, a satisfação das pessoas, mas quando precários, geram a insatisfação, por isso também são chamados de fatores insatisfacientes. Fatores motivacionais ou intrínsecos estão ligados ao conteúdo do cargo em si, e quando presentes em níveis de excelência geram um efeito duradouro da satisfação e também o aumento da produtividade. Contudo, quando precários, provocam a ausência de satisfação, e assim também são denominados fatores satisfacientes. (CHIAVENATO, 2021).

Lacombe (2009) explana que, segundo Herzberg, os fatores que realmente motivam operam no sentido positivo, aumentando os resultados e a produtividade, enquanto os fatores de higiene agem na direção de evitar situações negativas. Deste modo, deve-se administrar bem os fatores higiênicos, de forma que não fiquem abaixo do que seria razoável em condições normais de trabalho, mas não adianta investir muito no aumento de tais fatores, pois isso não vai interferir na motivação. Os investimentos devem ser concentrados em aumentar os fatores motivacionais ao máximo possível, pois esses sim são os principais responsáveis por melhorar os resultados. A Figura 3 ilustra as implicações da combinação de fatores higiênicos e motivacionais.

**Figura 3 - Efeitos da combinação de fatores higiênicos e motivacionais no trabalho**

|   | <b>Fatores higiênicos ausentes</b><br>-Salários baixos<br>-Não há benefícios<br>-Condições de trabalho precárias<br>-Equipe sem sintonia  | <b>Fatores higiênicos presentes</b><br>-Salários e benefícios satisfatórios<br>-Ambiente físico de trabalho agradável<br>-Ambiente humano amigável   |
|---|---|--|
| <b>Fatores motivacionais ausentes</b><br>-Trabalho sem desafio<br>-Não há oportunidade de avanço<br>-Não se oferecem programas de capacitação<br>-Não há recompensa pelo desempenho             | Ausência de fatores motivacionais e higiênicos é a pior situação, que só se aceita na absoluta falta de alternativa. O desempenho só pode ser resultante do senso de responsabilidade ou do receio da perda de emprego.<br>Exemplos: atividades realizadas por imigrantes ilegais ou por pessoas sem qualificações profissionais. | Satisfação com as condições de trabalho, mas insatisfação com o trabalho em si, devido à falta de desafio ou, em outro extremo, à tensão inerente. O desempenho pode tender à mediocridade ou levar a aposentadoria precoce ou a problemas de conduta. |
| <b>Fatores motivacionais presentes</b><br>-Trabalho que envolve desafio, responsabilidades e tomada de decisão<br>-Possibilidades de crescimento na carreira<br>-Reconhecimento pelo desempenho | A ausência de fatores higiênicos, com presença de fatores motivacionais, é exemplificada pelos missionários e socorristas voluntários que trabalham em condições de extrema penúria. O desempenho é resultante da motivação inerente à tarefa. Numa empresa, essa situação compromete o desempenho.                               | Motivação com o trabalho e satisfação com as condições formam a melhor combinação possível. Em tese, podem-se esperar os melhores níveis de desempenho quando o trabalho se encontra nessa situação.   |

Fonte: Adaptado de Maximiano (2015)

O estudo de Alshmemri, Shahwan-Akl e Maude (2017) traz uma síntese sobre os principais fatores motivacionais e de higiene, a qual é apresentada no Quadro 4.

**Quadro 4 - Resumo dos principais fatores motivacionais e higiênicos**

(continua)

| <b>FATORES MOTIVACIONAIS</b>   | <b>FATORES HIGIÊNICOS</b>  |
|--|--|
| <p><b>Avanço:</b> O avanço é definido como o status ou posição ascendente e positiva da pessoa ou funcionário no local de trabalho. Um status negativo ou neutro no trabalho é considerado um avanço negativo.</p> <p><b>O próprio trabalho:</b> O conteúdo real das tarefas e atribuições de trabalho tem um efeito positivo ou negativo sobre os funcionários. O fato de o trabalho ser muito fácil ou muito difícil, interessante ou entediante pode afetar a satisfação ou a insatisfação dos funcionários no local de trabalho.</p> | <p><b>Relações interpessoais:</b> Essas relações limitam-se às relações pessoais e de trabalho entre o trabalhador e seus superiores, subordinados e pares. Isso inclui interações relacionadas ao trabalho e discussões sociais no ambiente de trabalho e durante os intervalos.</p> <p><b>Salário:</b> Inclui todas as formas de remuneração no local de trabalho, como salários ou aumentos salariais, ou expectativas não cumpridas de salários ou aumentos ou reduções de salários. As políticas devem ser claras em relação a aumentos salariais e bônus no local de trabalho.</p> |

**Quadro 4 - Resumo dos principais fatores motivacionais e higiênicos**

(conclusão)

| FATORES MOTIVACIONAIS  | FATORES HIGIÊNICOS   |
|--|--|
| <p><b>Possibilidade de crescimento:</b> As possibilidades de crescimento são as oportunidades reais para uma pessoa experimentar crescimento pessoal e ser promovida no local de trabalho. Isso permite o crescimento profissional, maiores chances de aprender novas habilidades, fazer treinamentos em novas técnicas e adquirir novos conhecimentos profissionais.</p> <p><b>Responsabilidade:</b> Este fator inclui responsabilidade e autoridade em relação ao trabalho. Responsabilidade está relacionada a obter satisfação por receber a responsabilidade e a liberdade de tomar decisões. As lacunas entre responsabilidade e autoridade afetam negativamente a satisfação no trabalho, levando à insatisfação.</p> <p><b>Reconhecimento:</b> O reconhecimento positivo acontece quando os funcionários recebem elogios ou recompensas por atingirem objetivos específicos em seu trabalho ou quando produzem um trabalho de alta qualidade. Enquanto o reconhecimento negativo no trabalho inclui críticas e culpa pelo trabalho realizado.</p> <p><b>Realização:</b> A realização positiva inclui alcançar um sucesso específico, como concluir uma tarefa difícil a tempo, resolver um problema relacionado ao trabalho ou ver resultados positivos do trabalho de alguém. A realização negativa envolve falha em progredir no trabalho, e tomar más decisões no trabalho.</p> | <p><b>Políticas e administração da empresa:</b> Isso inclui descrições da organização da empresa (adequadas ou inadequadas) e políticas e diretrizes de gestão. Esse fator envolve políticas organizacionais boas ou ruins que afetam o funcionário. Por exemplo, eles podem incluir a falta de delegação de autoridade, políticas e procedimentos inadequados e comunicação deficiente.</p> <p><b>Supervisão:</b> A supervisão está associada à competência ou incompetência e à justiça ou injustiça do supervisor ou supervisão. Isso inclui a disposição do supervisor de delegar responsabilidades ou ensinar, justiça e conhecimento do trabalho. Um bom supervisor, ou acesso à supervisão, é importante para aumentar o nível de satisfação do funcionário no trabalho. A liderança ou gestão inadequada pode diminuir o nível de satisfação no trabalho no local de trabalho.</p> <p><b>Condições de trabalho:</b> Esses fatores envolvem o ambiente físico do trabalho e se há instalações boas ou ruins. As condições de trabalho podem incluir a quantidade de trabalho, espaço, ventilação, ferramentas, temperatura e segurança.</p> |

Fonte: Adaptado de Alshmemri, Shahwan-Akl e Maude (2017)

Neste panorama, de acordo com Herzberg e Bergamini (1968; 1989, apud Bueno, 2002), quando um indivíduo se direciona em busca de uma meta ou objetivo, ele não está necessariamente motivado a atingir tal fim. São os fatores intrínsecos e extrínsecos que o levam a caminhar naquela direção.

Tal distinção entre fatores intrínsecos e extrínsecos, motivacionais e higiênicos, elucida o motivo de determinados profissionais darem mais importância à atividade que realizam do que aos benefícios materiais que elas possam proporcionar, como por exemplo, artistas, artesãos, cientistas, sacerdotes e integrantes de entidades assistenciais, que muitas vezes trabalham em condições precárias, e mesmo assim sentem-se realizados. E a satisfação dessa necessidade de autorrealização que tais pessoas possuem leva a atitudes positivas em relação

ao trabalho. Isso explica o conceito de que a motivação vem do trabalho e não do ambiente (MAXIMIANO, 2015; ALSHMEMRI; SHAHWAN-AKL; MAUDE, 2017).

Assim, a teoria bifatorial de Herzberg defende que a motivação das pessoas para o trabalho depende de dois fatores que estão intimamente relacionados entre si, que são os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Ou seja, o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir a motivação nos trabalhadores (MENEZES, 2016). Neste sentido, Figueiredo (2012) afirma que motivação e satisfação são conceitos complementares que interferem em diversas variáveis organizacionais, como a produtividade, eficiência e eficácia, e, portanto, é necessário ter atenção a estes dois conceitos que estão diretamente relacionados com o capital humano das instituições.

Diante do exposto, é possível notar que a teoria de Herzberg se utiliza da avaliação da satisfação e da insatisfação das pessoas em relação ao trabalho para tratar do tema da motivação. Assim, vislumbra-se de grande relevância que pesquisas relacionadas à motivação de trabalhadores considerem esses dois aspectos para entender o comportamento dos indivíduos nas organizações. O Modelo de Kano pode auxiliar nesse processo, já que permite avaliar o potencial de geração de satisfação e insatisfação dos fatores motivacionais e higiênicos, identificando quais são os mais relevantes ao público investigado.

## 2.4 MODELO DE KANO

O Modelo de Kano geralmente é utilizado para avaliação da satisfação de clientes em relação a determinado produto ou serviço. Ele defende que a relação entre a qualidade e a satisfação dos clientes não é linear, sendo possível aumentar drasticamente a satisfação com pequenas melhorias, ou ainda, ter pouquíssimo retorno nos níveis de satisfação mesmo quando são realizadas melhorias extremas (ROOS; SARTORY; GODOY, 2009).

Assim, o modelo estabelece que os produtos/serviços possuem atributos que podem ser classificados em obrigatórios, unidimensionais, atrativos, neutros, reversos ou questionáveis. O Quadro 5 ilustra o significado de cada um desses atributos.

**Quadro 5 - Definição de atributos conforme o Modelo de Kano**

| <b>ATRIBUTOS</b> | <b>DEFINIÇÃO</b>  |
|------------------|---|
| Obrigatórios     | Reconhecidos como pré-requisitos. Quando não estão presentes ou seu nível de desempenho é baixo, geram extrema insatisfação, porém, se presentes em nível de excelência, não aumentam consideravelmente a satisfação dos clientes.  |
| Unidimensionais  | São atributos esperados. O nível de satisfação é proporcional ao grau de desempenho ou de preenchimento de tais requisitos. Quanto maior, mais satisfeitos, e quanto menor, menos satisfeitos.  |
| Atrativos        | São os critérios que têm maior influência na satisfação. Se tiver alto grau de desempenho acarretará em plena satisfação, porém, se não for atendido não gerará insatisfação. São esses os atributos responsáveis por cativar o cliente, pois geralmente são inesperados. |
| Neutros          | Fatores que não geram qualquer satisfação ou insatisfação, pois não são considerados bons nem ruins a ponto de gerar qualquer tipo de reação nos clientes. Se caracterizam como irrelevantes.   |
| Reversos         | São atributos cuja presença gera insatisfação, e ausência gera satisfação.  |
| Questionáveis    | Quando a análise demonstra que a pergunta foi formulada incorretamente, que o cliente não entendeu a pergunta, ou que a resposta foi inconsistente.   |

**Fonte: Adaptado de Roos, Sartory e Godoy (2009) e Vasconcelos (2013)**

De acordo com Berger et al. (1993), o Modelo de Kano tem origens na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. Os atributos atrativos da proposição de Kano, que se relacionam à satisfação, equivalem aos fatores motivacionais da teoria de Herzberg. Já os atributos obrigatórios, relacionados à insatisfação, correspondem aos fatores higiênicos.

A metodologia do Modelo de Kano para a classificação dos atributos consiste na aplicação de um questionário contendo perguntas funcionais e disfuncionais em relação à mesma característica de determinado produto, ou seja, pergunta-se como o cliente se sentiria se tal produto ou serviço *possuísse* aquela característica, e como ele se sentiria se o produto ou serviço *não possuísse* aquela característica, sendo que as alternativas de respostas para ambas as perguntas são as mesmas: Gosto que seja assim; Espero que seja dessa maneira; Sou neutro; Posso aceitar que seja assim; Não gosto que seja assim (VASCONCELOS, 2013; VICENTE, 2017).

A partir do cruzamento das respostas das questões funcionais e disfuncionais, as características são classificadas conforme demonstrado no Quadro 6.



**Quadro 6 - Classificação dos atributos conforme Modelo de Kano**

| RESPOSTA          |                                | QUESTÃO DISFUNCIONAL  |                                |                |                               |                           |
|-------------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------------------|----------------|-------------------------------|---------------------------|
|                   |                                | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a). | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
| QUESTÃO FUNCIONAL | Gosto que seja assim.          | <b>Q</b>              | <b>A</b>                       | <b>A</b>       | <b>A</b>                      | <b>U</b>                  |
|                   | Espero que seja dessa maneira. | <b>R</b>              | <b>N</b>                       | <b>N</b>       | <b>N</b>                      | <b>O</b>                  |
|                   | Sou neutro(a).                 | <b>R</b>              | <b>N</b>                       | <b>N</b>       | <b>N</b>                      | <b>O</b>                  |
|                   | Posso aceitar que seja assim.  | <b>R</b>              | <b>N</b>                       | <b>N</b>       | <b>N</b>                      | <b>O</b>                  |
|                   | Não gosto que seja assim.      | <b>R</b>              | <b>R</b>                       | <b>R</b>       | <b>R</b>                      | <b>Q</b>                  |

Legenda: Q – questionável; A – atrativo; U – unidimensional; R – reverso; N – neutro; O – obrigatório

Fonte: Adaptado de Berger et al. (1993)

Depois dessa categorização inicial, o modelo permite a obtenção do Coeficiente de Satisfação e do Coeficiente de Insatisfação de cada fator, por meio das seguintes equações:

$$CS = \frac{A + U}{A + U + O + N}$$

$$CI = -\frac{U + O}{A + U + O + N}$$

Onde:

A: número de respostas que qualificam o fator como atrativo;

U: número de respostas que qualificam o fator como unidimensional;

O: número de respostas que qualificam o fator como obrigatório;

N: número de respostas que qualificam o fator como neutro.

De acordo com Berger et al. (1993), a ideia de criar tais indicadores era obter os melhores números positivos (CS – coeficiente de satisfação) e os piores negativos (CI – coeficiente de insatisfação). Os melhores positivos indicam que o fornecimento de tais elementos (atrativos e unidimensionais) aumentará a satisfação dos indivíduos, enquanto que os piores negativos indicam que a satisfação diminuirá se tais elementos (obrigatórios e unidimensionais) não forem fornecidos. A criação destes coeficientes objetivou reduzir possíveis falhas estatísticas da classificação inicial, já que pode haver distribuições mais lineares entre as dimensões do Modelo de Kano, preservando também as distinções existentes na classificação.

O valor máximo de melhor e pior é 1 (positivo e negativo), assim, quanto mais próximo o valor estiver de 1, maior será a influência na satisfação ou insatisfação. Já valores próximos de 0 evidenciam que tais fatores têm pouca influência na satisfação dos indivíduos (SAUERWEIN et al., 1996).

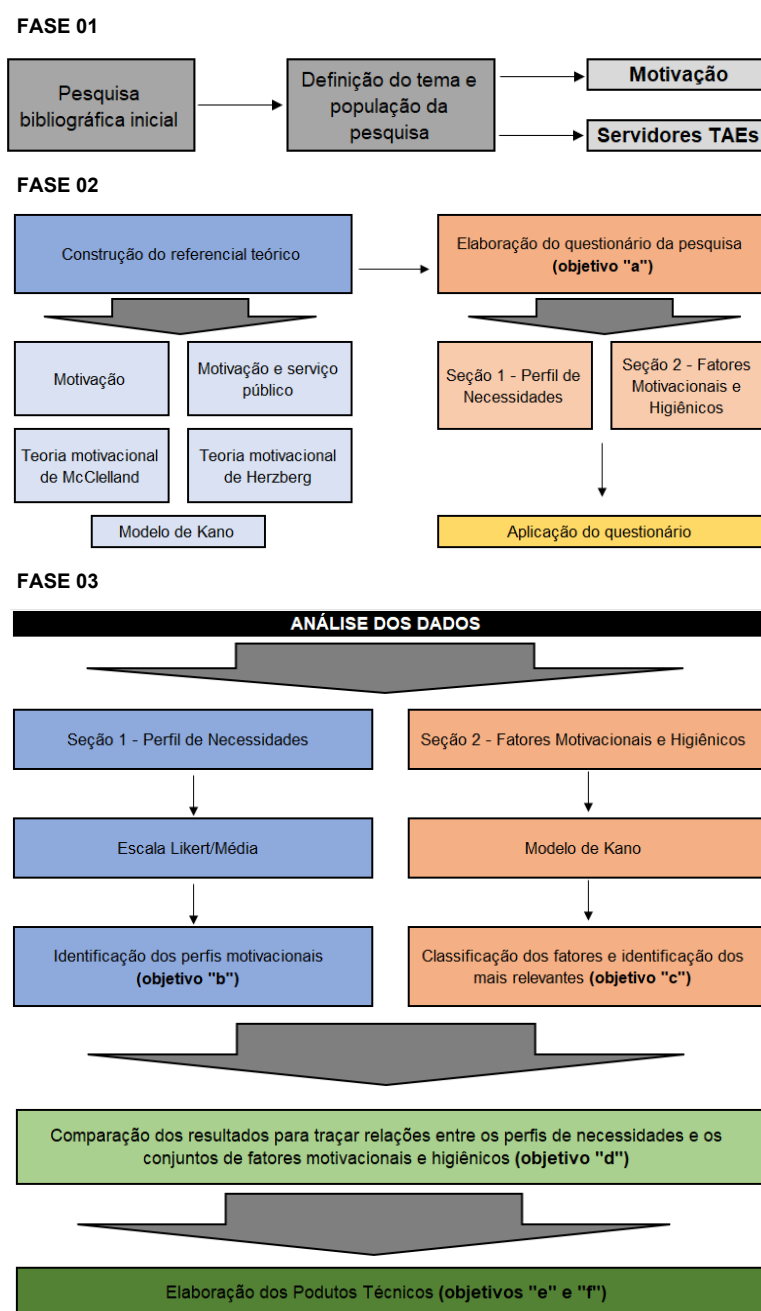
O questionário de Kano também solicita aos respondentes atribuírem um grau de importância de 1 a 5 para a característica ou fator em análise. De acordo com Moorman (2012), esse terceiro tipo de pergunta é útil para distinguir as características entre si e saber quais delas são mais relevantes.

A intenção ao utilizar tal abordagem na presente pesquisa é que ela permita uma avaliação mais profunda sobre os fatores motivacionais e higiênicos elencados. Cabe destacar que o Modelo de Kano já foi utilizado em outros estudos como forma de avaliar a satisfação de trabalhadores, como, por exemplo, nos trabalhos de Matzler, Fuchs e Schubert (2004) e de Lee, Ho e Liang (2006).

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a classificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados para a sua realização. De forma genérica, a Figura 4 apresenta o fluxograma do trabalho, que será melhor detalhado nos tópicos subsequentes.

**Figura 4 - Fluxograma de desenvolvimento da pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em relação aos objetivos, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois visa identificar e descrever o perfil de necessidades e de fatores motivacionais dos servidores técnico-administrativos do Campus Guarapuava da UTFPR, bem como, investigar se há relação entre essas duas características. De acordo com Gil (2018), a finalidade desse tipo de pesquisa é descrever determinado fenômeno ou população, sendo que elas também permitem a identificação de possíveis relações existentes entre variáveis diversas.

Também pode ser classificada como exploratória, uma vez que se utilizará de duas teorias motivacionais distintas combinadas com um modelo de avaliação de satisfação para atingir o objetivo principal, sendo que não foram identificadas outras pesquisas que tenham realizado investigação similar. De acordo com Sordi (2017), um novo ângulo de estudo para algo já existente é um dos caminhos da pesquisa exploratória.

Quanto aos procedimentos, é classificada como bibliográfica e de levantamento, uma vez que foram necessárias pesquisas a diversos conteúdos e materiais já publicados, a fim de dar o devido embasamento teórico, e também serão aplicados questionários aos participantes para o alcance dos objetivos. Pesquisas de levantamento são caracterizadas pela interrogação direta dos indivíduos cujo comportamento está sendo estudado, para, na sequência, obterem-se as conclusões mediante análise quantitativa (GIL, 2018). Já a pesquisa bibliográfica faz uma compilação geral abordando os principais trabalhos já feitos, para oferecer dados relevantes e atuais sobre o tema de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2021).

No tocante à abordagem, é quantitativa, já que utilizará de dados estatísticos para o tratamento e análise dos resultados das questões. De acordo com Fernandez (2012), as pesquisas quantitativas possibilitam a mensuração de fenômenos e variáveis em termos numéricos.

### 3.2 POPULAÇÃO ESTUDADA

A população ou universo da pesquisa consiste em um conjunto de elementos que possuem um parâmetro comum entre si. Neste estudo a população

foi constituída dos 43 servidores Técnico-Administrativos em Educação ativos e em exercício no Campus Guarapuava da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A autora da pesquisa foi excluída da população, e o percentual de respondentes foi de 97,7%.

### 3.2.1 Ambiente de Pesquisa

O ambiente da pesquisa é o Campus Guarapuava da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A UTFPR-GP iniciou suas atividades no município de Guarapuava em 2011, e hoje conta com quatro cursos de graduação: Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Tecnologia em Manutenção Industrial, e Tecnologia em Sistemas para Internet.

Em fevereiro de 2014 as atividades didático-administrativas do Campus Guarapuava da UTFPR começaram a ser desenvolvidas em sua sede própria, que conta com uma infraestrutura total disponível de 7000 m<sup>2</sup>. A sede atualmente possui seis blocos com 11 salas de aula, seis Laboratórios de Informática, dois Laboratórios de Física, dois laboratórios de Química, além de laboratórios específicos para o atendimento dos cursos atualmente ofertados. Também conta com um Restaurante Universitário, quadra poliesportiva, um miniauditório, biblioteca e salas de atendimento ao aluno (UTFPR, 2018).

O corpo de servidores efetivos e ativos atualmente é constituído por 67 Professores da Carreira do Magistério Federal, e por 44 Técnicos Administrativos em Educação.

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para atingir o objetivo da pesquisa, foi utilizado um questionário composto por quatro seções. A primeira seção visava identificar o perfil de necessidades dos servidores técnico-administrativos, sendo composta por 22 afirmativas com cinco alternativas cada, onde o respondente deveria indicar, com base na sua percepção pessoal, o seu grau de concordância em relação a cada uma. Para tanto, foi utilizada a seguinte escala Likert: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente.

Esta primeira parte do instrumento de pesquisa foi concebida a partir dos trabalhos de Heckert et al. (2000), e de Rego e Carvalho (2002). Cada uma dessas pesquisas propõe um questionário para a medição das necessidades, ou motivos, de realização, afiliação e poder. O questionário de Heckert et al. também abordava questões relacionadas à necessidade de autonomia, contudo, tais questões foram desconsideradas tendo em vista que os resultados da referida pesquisa não forneceram um suporte confiável para a medição de tal necessidade, e que o presente estudo enfoca apenas nas necessidades de realização, afiliação e poder, estabelecidas na teoria de McClelland.

Assim, ambos os questionários foram analisados, sendo extraídas e adaptadas as questões/afirmativas consideradas mais pertinentes para o público da pesquisa, totalizando 07 afirmativas relativas à necessidade de realização, 07 relativas à necessidade de afiliação, e 08 referentes à necessidade de poder, que foram dispostas de forma aleatória no instrumento de pesquisa.

O Quadro 7 indica a que tipo de necessidade cada questão/afirmativa se refere.

**Quadro 7 - Classificação das questões de realização, afiliação e poder.**

(continua)

| QUESTÕES/AFIRMATIVAS   | R | A | P |
|--|---|---|---|
| 1. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.  |   |   | X |
| 2. Tento dar o meu melhor no trabalho.   | X |   |   |
| 3. Quando tenho escolha, tento trabalhar em grupo, e não sozinho.  |   | X |   |
| 4. É importante para mim fazer o melhor trabalho possível.   | X |   |   |
| 5. Se tivesse que advertir ou repreender uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível. |   | X |   |
| 6. Eu me esforço para estar "no comando" quando estou trabalhando em um grupo.   |   |   | X |
| 7. Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.                                     |   | X |   |
| 8. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.  |   | X |   |
| 9. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.  | X |   |   |
| 10. Prefiro dar ordens do que receber.   |   |   | X |
| 11. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.   |   | X |   |
| 12. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.                  |   |   | X |
| 13. Eu me esforço para ser "tudo o que posso ser".   | X |   |   |
| 14. Eu me vejo organizando e dirigindo as atividades de outras pessoas.  |   |   | X |
| 15. Procuo relacionar-me com pessoas influentes.   |   |   | X |
| 16. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.   | X |   |   |
| 17. Insisto numa determinada opinião apenas para "não dar o braço a torcer".   |   |   | X |
| 18. No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.  | X |   |   |
| 19. No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.   |   | X |   |

**Quadro 7 - Classificação das questões de realização, afiliação e poder.**

| QUESTÕES/AFIRMATIVAS   | (conclusão) |   |   |
|--|-------------|---|---|
|  | R           | A | P |
| 20. Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.                       |             | X |   |
| 21. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.                 | X           |   |   |
| 22. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipe, procuro as que me permitam exercer mais influência. |             |   | X |

Fonte: Adaptado de Heckert et al. (2000) e Rego e Carvalho (2002)

A segunda seção abordou os fatores motivacionais, que incluem fatores intrínsecos e extrínsecos (motivacionais e higiênicos), conforme proposto pela teoria de Herzberg. Assim, com base no referencial teórico, foram levantadas diversas questões referentes a características do trabalho, características do ambiente, reconhecimento, realização, relacionamento com a chefia e colegas, supervisão, responsabilidade, progresso/crescimento, políticas e administração da empresa, e condições de trabalho.

A estrutura do questionário para avaliação dos fatores motivacionais teve como referência o Modelo de Kano, sendo composto por questões funcionais (opinião em relação à *presença* de determinado fator), questões disfuncionais (opinião em relação à *ausência* de determinado fator), e também questões de importância (opinião em relação ao nível de *importância* da presença do fator em análise).

A classificação das 40 questões que compõem a segunda seção do questionário consta no Quadro 8, e correspondem a 17 fatores motivacionais e 23 fatores higiênicos.

**Quadro 8 - Classificação do questionário de fatores motivacionais.**

|   |  |  |   |  | (continua)    |
|---|--|--|---|--|---------------|
|   | Q. Funcionais  | Q. Disfuncionais   | Q. Importância  | Categoria                                    | Classificação |
| 1 | Como você se sente quando as atividades de trabalho devem ser realizadas em grupo? | Como você se sente quando as atividades de trabalho NÃO devem ser realizadas em grupo?       | Para você, qual a importância de realizar as atividades de trabalho em grupo? | características do trabalho (trabalho em si) | motivacional  |
| 2 | Como você se sente quando precisa realizar uma atividade nova que não domina?      | Como você se sente quando deve realizar apenas atividades rotineiras que já domina bastante? | Para você, qual a importância de realizar novas atividades no trabalho?       | características do trabalho (trabalho em si) | motivacional  |

Quadro 8 - Classificação do questionário de fatores motivacionais.

(continua)

|    | Q. Funcionais   | Q. Disfuncionais  | Q. Importância   | Categoria                                    | Classificação |
|----|---|---|--|--|---------------|
| 3  | Como você se sente quando pode influenciar os colegas na realização de atividades?                              | Como você se sente quando NÃO pode influenciar os colegas na realização de atividades?                              | Para você, qual a importância de poder influenciar os colegas na realização de atividades?                         | características do trabalho (trabalho em si) | motivacional  |
| 4  | Como você se sente quando as atividades de trabalho devem ser realizadas de forma independente e com autonomia? | Como você se sente quando as atividades de trabalho NÃO devem ser realizadas de forma independente e com autonomia? | Para você, qual a importância de realizar as atividades de trabalho de forma independente e com autonomia?         | responsabilidade                             | motivacional  |
| 5  | Como você se sente quando o trabalho não atrapalha a sua vida pessoal?  | Como você se sente quando o trabalho interfere negativamente na sua vida pessoal?                                   | Para você, qual a importância do trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal?                                       | vida pessoal/ condições de trabalho          | higiênico     |
| 6  | Como você se sente quando as atividades desenvolvidas são compatíveis com a área da sua formação acadêmica?     | Como você se sente quando as atividades desenvolvidas NÃO são compatíveis com a área da sua formação acadêmica?     | Para você, qual a importância das atividades desenvolvidas serem compatíveis com a área da sua formação acadêmica? | características do trabalho (trabalho em si) | motivacional  |
| 7  | Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho amigável?                                    | Como você se sente quando NÃO está inserido em um ambiente de trabalho amigável?                                    | Para você, qual a importância do ambiente de trabalho ser amigável?  | características do ambiente/ relacionamento  | higiênico     |
| 8  | Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho competitivo?                                 | Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho que NÃO é competitivo?                           | Para você, qual a importância do ambiente de trabalho ser competitivo?   | características do ambiente/ relacionamento  | higiênico     |
| 9  | Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho participativo?                               | Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho NÃO participativo?                               | Para você, qual a importância do ambiente de trabalho ser participativo?   | características do ambiente/ relacionamento  | higiênico     |
| 10 | Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho hierárquico?                                 | Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho NÃO hierárquico?                                 | Para você, qual a importância do ambiente de trabalho ser hierárquico?   | características do ambiente/ relacionamento  | higiênico     |



Quadro 8 - Classificação do questionário de fatores motivacionais.

(continua)

|    | Q. Funcionais   | Q. Disfuncionais  | Q. Importância   | Categoria                            | Classificação |
|----|---|---|--|--------------------------------------|---------------|
| 11 | Como você se sente quando a distribuição de atividades é feita de forma balanceada entre os servidores? | Como você se sente quando a distribuição de atividades NÃO é feita de forma balanceada entre os servidores? | Para você, qual a importância da distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores? | condições de trabalho                | higiênico     |
| 12 | Como você se sente quando é valorizado pela sua prontidão em ajudar as pessoas?                         | Como você se sente quando NÃO é valorizado pela sua prontidão em ajudar as pessoas?                         | Para você, qual a importância de ser valorizado pela sua prontidão em ajudar as pessoas?                           | reconhecimento/ realização           | motivacional  |
| 13 | Como você se sente quando é valorizado por apresentar desempenho acima do esperado?                     | Como você se sente quando NÃO é valorizado por apresentar desempenho acima do esperado?                     | Para você, qual a importância de ser valorizado por apresentar desempenho acima do esperado?                       | reconhecimento/ realização           | motivacional  |
| 14 | Como você se sente quando é valorizado pela sua capacidade de promover mudanças?                        | Como você se sente quando NÃO é valorizado pela sua capacidade de promover mudanças?                        | Para você, qual a importância de ser valorizado por sua capacidade de promover mudanças?                           | reconhecimento/ realização           | motivacional  |
| 15 | Como você se sente quando tem orgulho do seu trabalho?  | Como você se sente quando NÃO tem orgulho do seu trabalho?  | Para você, qual a importância de ter orgulho do seu trabalho?  | realização                           | motivacional  |
| 16 | Como você se sente quando tem orgulho da instituição na qual trabalha?                                  | Como você se sente quando NÃO tem orgulho da instituição na qual trabalha?                                  | Para você, qual a importância de ter orgulho da instituição na qual trabalha?                                      | realização                           | motivacional  |
| 17 | Como você se sente quando o seu trabalho como servidor público é reconhecido?                           | Como você se sente quando o seu trabalho como servidor público NÃO é reconhecido?                           | Para você, qual a importância do seu trabalho como servidor público ser reconhecido?                               | reconhecimento/ realização           | motivacional  |
| 18 | Como você se sente quando os serviços prestados pela instituição são divulgados para a sociedade?       | Como você se sente quando os serviços prestados pela instituição NÃO são divulgados para a sociedade?       | Para você, qual a importância de os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade?         | políticas e administração da empresa | higiênico     |

Quadro 8 - Classificação do questionário de fatores motivacionais.

(continua)

|    | Q. Funcionais   | Q. Disfuncionais   | Q. Importância  | Categoria                               | Classificação |
|----|---|--|---|---|---------------|
| 19 | Como você se sente quando, no dia a dia, sua chefia pergunta aos servidores sobre o ambiente de trabalho? | Como você se sente quando, no dia a dia, sua chefia NÃO pergunta sobre o ambiente de trabalho? | Para você, qual a importância da sua chefia perguntar sobre o ambiente de trabalho?               | relacionamento com a chefia/ supervisão | higiênico     |
| 20 | Como você se sente quando a sua chefia realiza mais reuniões individuais com os servidores?               | Como você se sente quando a sua chefia evita realizar reuniões individuais com os servidores?  | Para você, qual a importância da sua chefia realizar mais reuniões individuais com os servidores? | relacionamento com a chefia/ supervisão | higiênico     |
| 21 | Como você se sente quando a sua chefia realiza mais reuniões em grupo com os servidores?                  | Como você se sente quando a sua chefia evita realizar reuniões em grupo com os servidores?     | Para você, qual a importância da sua chefia realizar mais reuniões em grupo com os servidores?    | relacionamento com a chefia/ supervisão | higiênico     |
| 22 | Como você se sente quando a sua chefia lhe dá feedbacks frequentes?                                       | Como você se sente quando a sua chefia evita dar feedbacks?                                    | Para você, qual a importância da sua chefia dar feedbacks?  | relacionamento com a chefia/ supervisão | higiênico     |
| 23 | Como você se sente quando a sua chefia sabe dar feedback?   | Como você se sente quando a sua chefia NÃO sabe dar feedback?                                  | Para você, qual a importância da sua chefia saber dar feedback?                                   | relacionamento com a chefia/ supervisão | higiênico     |
| 24 | Como você se sente quando o seu relacionamento com sua chefia é mais formal?                              | Como você se sente quando o seu relacionamento com sua chefia é menos formal?                  | Para você, qual a importância do seu relacionamento com a sua chefia ser mais formal?             | relacionamento com a chefia/ supervisão | higiênico     |
| 25 | Como você se sente quando o seu relacionamento com sua chefia é mais próximo?                             | Como você se sente quando o seu relacionamento com sua chefia NÃO é próximo?                   | Para você, qual a importância do seu relacionamento com a sua chefia ser mais próximo?            | relacionamento com a chefia/ supervisão | higiênico     |
| 26 | Como você se sente quando a sua chefia negocia os prazos das suas atividades?                             | Como você se sente quando a sua chefia NÃO negocia os prazos das suas atividades?              | Para você, qual a importância da sua chefia negociar os prazos das suas atividades?               | relacionamento com a chefia/ supervisão | higiênico     |

Quadro 8 - Classificação do questionário de fatores motivacionais.

(continua)

|    | Q. Funcionais   | Q. Disfuncionais  | Q. Importância  | Categoria  | Classificação |
|----|---|---|---|--|---------------|
| 27 | Como você se sente quando a sua chefia presta apoio na realização das suas atividades, quando necessário? | Como você se sente quando a sua chefia NÃO presta apoio na realização das suas atividades, quando necessário? | Para você, qual a importância da sua chefia prestar apoio na realização das suas atividades, quando necessário? | relacionamento com a chefia/ supervisão                              | higiênico     |
| 28 | Como você se sente quando há metas individuais claras?  | Como você se sente quando NÃO há metas individuais claras?  | Para você, qual a importância de ter metas individuais claras?  | responsabilidade   | motivacional  |
| 29 | Como você se sente quando há metas setoriais?   | Como você se sente quando NÃO há metas setoriais?   | Para você, qual a importância de ter metas setoriais?   | responsabilidade   | motivacional  |
| 30 | Como você se sente quando sua chefia mantém as prioridades de trabalho?                                   | Como você se sente quando sua chefia faz mudanças abruptas nas prioridades de trabalho?                       | Para você, qual a importância da sua chefia manter as prioridades de trabalho?                                  | relacionamento com a chefia/ supervisão                              | higiênico     |
| 31 | Como você se sente quando as prioridades de trabalho estão alinhadas às metas?                            | Como você se sente quando as prioridades de trabalho NÃO estão alinhadas às metas?                            | Para você, qual a importância das prioridades de trabalho estarem alinhadas às metas?                           | responsabilidade   | motivacional  |
| 32 | Como você se sente quando os prazos são factíveis com as metas/atividades estabelecidas?                  | Como você se sente quando os prazos NÃO são factíveis com as metas/atividades estabelecidas?                  | Para você, qual a importância dos prazos serem factíveis com as metas/atividades estabelecidas?                 | responsabilidade   | motivacional  |
| 33 | Como você se sente quando o trabalho realizado lhe proporciona novos aprendizados e/ou realizações?       | Como você se sente quando o trabalho realizado NÃO lhe proporciona novos aprendizados e/ou realizações?       | Para você, qual a importância do trabalho proporcionar novos aprendizados e/ou realizações?                     | progresso/ crescimento/ realização                                   | motivacional  |
| 34 | Como você se sente quando o trabalho proporciona ter contato com pessoas influentes?                      | Como você se sente quando o trabalho NÃO proporciona ter contato com pessoas influentes?                      | Para você, qual a importância do trabalho proporcionar contato com pessoas influentes?                          | características do trabalho (trabalho em si)/ progresso/ crescimento | motivacional  |

Quadro 8 - Classificação do questionário de fatores motivacionais.

(conclusão)

|    | Q. Funcionais  | Q. Disfuncionais   | Q. Importância  | Categoria  | Classificação |
|----|--|--|---|--|---------------|
| 35 | Como você se sente quando o trabalho lhe permite fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas?  | Como você se sente quando o trabalho NÃO lhe permite fazer novas amizades e conhecer os colegas?   | Para você, qual a importância do trabalho lhe permitir fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas?   | características do ambiente/<br>relacionamento                       | higiênico     |
| 36 | Como você se sente quando há flexibilidade para negociação de dispensas a compensar?   | Como você se sente quando NÃO há flexibilidade para negociação de dispensas a compensar?   | Para você, qual a importância da flexibilidade para negociação de dispensas a compensar?  | políticas e administração da empresa/<br>relacionamento com a chefia | higiênico     |
| 37 | Como você se sente quando há flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário?  | Como você se sente quando NÃO há flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário?  | Para você, qual a importância da flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário?   | políticas e administração da empresa/<br>relacionamento com a chefia | higiênico     |
| 38 | Como você se sente quando a instituição é transparente na divulgação e na tomada de decisão?   | Como você se sente quando a instituição NÃO é transparente na divulgação e na tomada de decisão?   | Para você, qual a importância da instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão?   | políticas e administração da empresa                                 | higiênico     |
| 39 | Como você se sente quando a instituição considera a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão?   | Como você se sente quando a instituição NÃO considera a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão?   | Para você, qual a importância da instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão?  | políticas e administração da empresa                                 | higiênico     |
| 40 | Como você se sente quando as condições físicas são favoráveis à realização do trabalho? (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) | Como você se sente quando as condições físicas NÃO são favoráveis à realização do trabalho? (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) | Para você, qual a importância das condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho? (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) | condições de trabalho  | higiênico     |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A terceira seção continha questões relativas a gênero, idade, tempo de trabalho na UTFPR, entre outras, que visavam caracterizar a amostra. Nas questões de múltipla escolha, o agrupamento das alternativas foi pensado de modo a não identificar os respondentes.

Por fim, a seção quatro foi composta por duas questões abertas e não obrigatórias que indagavam aos respondentes o que, atualmente, gera para eles satisfação e insatisfação no trabalho, com vistas a identificar os principais fatores para cada categoria em relação ao seu trabalho atual na UTFPR-GP. Havia, ainda, uma questão que buscava medir o nível de satisfação com o trabalho, de forma geral, utilizando uma escala de satisfação de 7 pontos: 1. Muito insatisfeito, 2. Insatisfeito; 3. Pouco insatisfeito; 4. Neutro/Indiferente; 5. Pouco satisfeito; 6. Satisfeito; 7. Muito satisfeito.

O questionário foi aplicado por meio de formulário eletrônico, o qual apresentava inicialmente, no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido constante no Apêndice A, as informações necessárias sobre a pesquisa. O formulário direcionava o respondente para a primeira seção do questionário apenas após ele manifestar seu consentimento em participar da pesquisa.

Cabe destacar que o instrumento de pesquisa buscou identificar a opinião dos respondentes em relação aos temas abordados, e em nenhum momento solicitou informações que identificassem os respondentes. Ainda, os dados obtidos foram tratados de forma agregada e não individual. Assim, a pesquisa enquadrou-se no art. 1º, parágrafo único, incisos I e V, da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, e, portanto, não necessitou de registro e avaliação pelo Comitê de Ética em Pesquisa. O questionário completo está disponível no Apêndice B.

Para realização da pesquisa com os servidores técnico-administrativos previamente foi solicitada a autorização da Direção-Geral do Campus Guarapuava da UTFPR, a qual se mostrou favorável, conforme Termo de Concordância/Autorização da Instituição disponível no Apêndice G.

Antes da aplicação do questionário ao público da pesquisa foi realizado um pré-teste com os mestrandos do PROFIAP/UTFPR, conforme solicitado pela banca de qualificação. A partir da análise das respostas e das sugestões fornecidas, foram realizados alguns ajustes no instrumento, e então o questionário foi aplicado ao público-alvo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente seção contempla os resultados obtidos após a aplicação do questionário e análise dos dados, bem como as discussões pertinentes ao tema, de forma a atingir os objetivos da pesquisa. Está estruturada nos seguintes tópicos: i) perfil demográfico da amostra; ii) perfil de necessidades adquiridas; e, iii) fatores motivacionais.

### 4.1 PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

A análise dos dados demográficos permitiu identificar que 54,8% dos participantes da pesquisa são do gênero feminino, e 45,2% do gênero masculino. Em relação à idade, a faixa etária predominante é a de 28 a 37 anos, representando 54,8% dos respondentes, ou seja, 23 servidores. Quanto ao tempo de trabalho na instituição, a maioria tem de 05 a 07 anos de casa (47,6%), na sequência encontram-se os que estão entre 08 a 10 anos na universidade (31,0%).

Em relação ao cargo ou função, foi solicitado aos respondentes indicarem a opção que melhor representava a sua situação nos últimos 12 meses de trabalho na instituição. 59,6% dos servidores informaram ocupar cargos de nível médio, 21,4% cargos de nível superior, e 19,0% ocupavam cargos de chefia.

Embora a maior parte dos servidores ocupe cargos de nível médio, todos eles possuem no mínimo graduação, sendo predominante os especialistas (47,7%), seguidos de mestres ou doutores (33,3%). Ou seja, a grande maioria dos servidores possui pós-graduação (*lato e/ou stricto sensu*), o que pode evidenciar uma tendência ao perfil de realização. A Tabela 2 resume as características demográficas dos participantes da pesquisa.

**Tabela 2 - Perfil demográfico da amostra**

| (continua) |            |                |                |
|------------|------------|----------------|----------------|
| Variável   | Descrição  | Freq. Absoluta | Freq. Relativa |
| Gênero     | Feminino   | 23             | 54,8%          |
|            | Masculino  | 19             | 45,2%          |
| Idade      | 28 a 32    | 11             | 26,2%          |
|            | 33 a 37    | 12             | 28,6%          |
|            | 38 a 42    | 13             | 31,0%          |
|            | 43 ou mais | 5              | 11,9%          |
|            | não resp.  | 1              | 2,3%           |

Tabela 2 - Perfil demográfico da amostra

| Variável                         | Descrição                                 | Freq. Absoluta | (conclusão)    |
|----------------------------------|---|----------------|----------------|
|                                  |   |                | Freq. Relativa |
| Cargo/Função                     | Assistente em administração (nível médio) | 20             | 47,7%          |
|                                  | Outro cargo de nível médio                | 5              | 11,9%          |
|                                  | Cargo de nível superior                   | 9              | 21,4%          |
|                                  | Titular de cargo de chefia                | 8              | 19,0%          |
| Tempo de trabalho na instituição | 11 anos ou mais                           | 5              | 11,9%          |
|                                  | de 08 a 10 anos                           | 13             | 31,0%          |
|                                  | de 05 a 07 anos                           | 20             | 47,6%          |
|                                  | até 05 anos                               | 3              | 7,1%           |
|                                  | não respondeu                             | 1              | 2,4%           |
| Formação                         | Graduação.                                | 8              | 19,0%          |
|                                  | Especialização.                           | 20             | 47,7%          |
|                                  | Mestrado ou Doutorado.                    | 14             | 33,3%          |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

## 4.2 PERFIL DE NECESSIDADES ADQUIRIDAS

Para analisar o perfil de necessidades dos servidores, foi utilizada a lógica sugerida no estudo de Heckert et al. (2000), assim, inicialmente as respostas foram agrupadas de acordo com a categoria de cada pergunta (realização, afiliação ou poder) e na sequência foi calculada a média aritmética de cada categoria para cada respondente.

Quando a média de determinado grupo figurou abaixo de 3, considerou-se que aquele tipo de necessidade era baixo para tal indivíduo. Para as médias de 3 a 3,9 pontos, considerou-se que tal necessidade era moderada, e para médias que ficaram entre 4 e 5 pontos, considerou-se que existe nível alto da respectiva necessidade naquele indivíduo.

Assim, primeiramente foi possível identificar 6 classificações distintas de perfis, que foram categorizadas utilizando as letras iniciais de cada tipo de necessidade (poder; realização; afiliação). A letra maiúscula representa que tal necessidade é alta (média entre 4 e 5), a letra minúscula representa que a necessidade é moderada (média entre 3 e 3,9), e a inexistência da letra significa que a necessidade é baixa (média abaixo de 3). Esta classificação inicial está evidenciada na Tabela 3 .

**Tabela 3 - Classificação inicial dos perfis motivacionais**

| Perfis Identificados | Freq. Absoluta | Freq. Relativa |
|----------------------|----------------|----------------|
| pRA                  | 11             | 26,1%          |
| pRa                  | 1              | 2,4%           |
| RA                   | 22             | 52,4%          |
| Ra                   | 6              | 14,3%          |
| rA                   | 1              | 2,4%           |
| ra                   | 1              | 2,4%           |

*Legenda: pRA – poder moderado, realização alta, afiliação alta; pRa – poder moderado, realização alta, afiliação moderada; RA – poder baixo, realização alta, afiliação alta; Ra – poder baixo, realização alta, afiliação moderada; rA – poder baixo, realização moderada, afiliação alta; ra – poder baixo, realização moderada, afiliação moderada.*

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

Percebe-se que todos os servidores possuem as necessidades de realização e afiliação de forma moderada a alta, sendo que a necessidade alta de afiliação (A) aparece em 34 servidores, ou seja, em 80,9% dos casos, enquanto que a necessidade alta de realização (R) é presente em 40 dos 42 servidores, ou seja, em 95,2% da amostra. Já a combinação de tais necessidades, ou seja, perfil com alta necessidade de realização e alta necessidade de afiliação (RA), aparece em 78,6% dos servidores.

Considerando que a principal diferença observada foi quanto à necessidade de poder, os perfis foram reclassificados em dois grandes grupos, um deles com os indivíduos que apresentaram necessidade de poder moderada (poder  $\geq$  3 pontos), denominado *PODERmoderado*, e o outro com os indivíduos que apresentaram necessidade de poder baixa, denominado *PODERbaixo* (poder  $<$  3 pontos). Tal reclassificação é apresentada na Tabela 4.

**Tabela 4 - Classificação final dos perfis motivacionais**

| Perfis Identificados | Reclassificação      | Freq. Absoluta | Freq. Relativa |
|----------------------|----------------------|----------------|----------------|
| pRA<br>pRa           | <i>PODERmoderado</i> | 12             | 28,6%          |
| RA<br>Ra<br>rA<br>ra | <i>PODERbaixo</i>    | 30             | 71,4%          |

*Legenda: pRA – poder moderado, realização alta, afiliação alta; pRa – poder moderado, realização alta, afiliação moderada; RA – poder baixo, realização alta, afiliação alta; Ra – poder baixo, realização alta, afiliação moderada; rA – poder baixo, realização moderada, afiliação alta; ra – poder baixo, realização moderada, afiliação moderada; PODERmoderado – grupo com necessidade de poder moderada, e necessidades de realização e afiliação de moderada a alta; PODERbaixo – grupo com necessidade de poder baixa, e necessidades de realização e afiliação de moderada a alta*

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

Embora a classificação final proposta seja de dois tipos de perfis, observa-se que a maioria dos servidores possui baixa necessidade de poder, e alta necessidade



de realização e de afiliação, demonstrando uma homogeneidade da população estudada. A Tabela 5 ilustra tal resultado ao apresentar o valor médio de cada tipo de necessidade por perfil identificado, e também para a amostra total.

**Tabela 5 - Valor médio de cada tipo de necessidade por grupo de servidores**

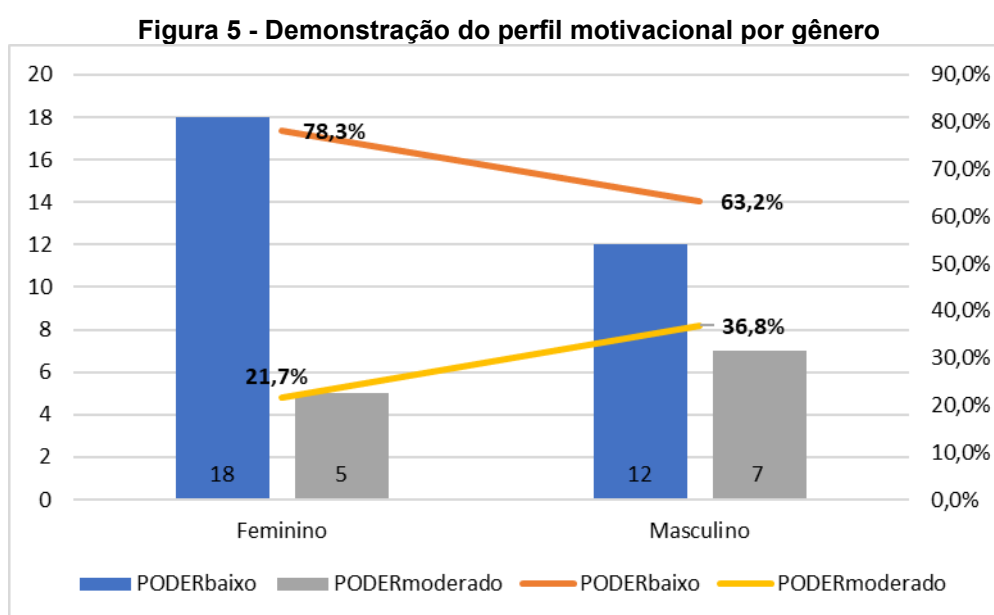
| Grupo/Perfil         | Realização | Afiliação | Poder |
|----------------------|------------|-----------|-------|
| <i>PODERmoderado</i> | 4,583      | 4,357     | 3,375 |
| <i>PODERbaixo</i>    | 4,410      | 4,167     | 2,250 |
| Amostra total        | 4,459      | 4,221     | 2,571 |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

#### 4.2.1 Relações Entre os Perfis de Necessidades e o Perfil Demográfico

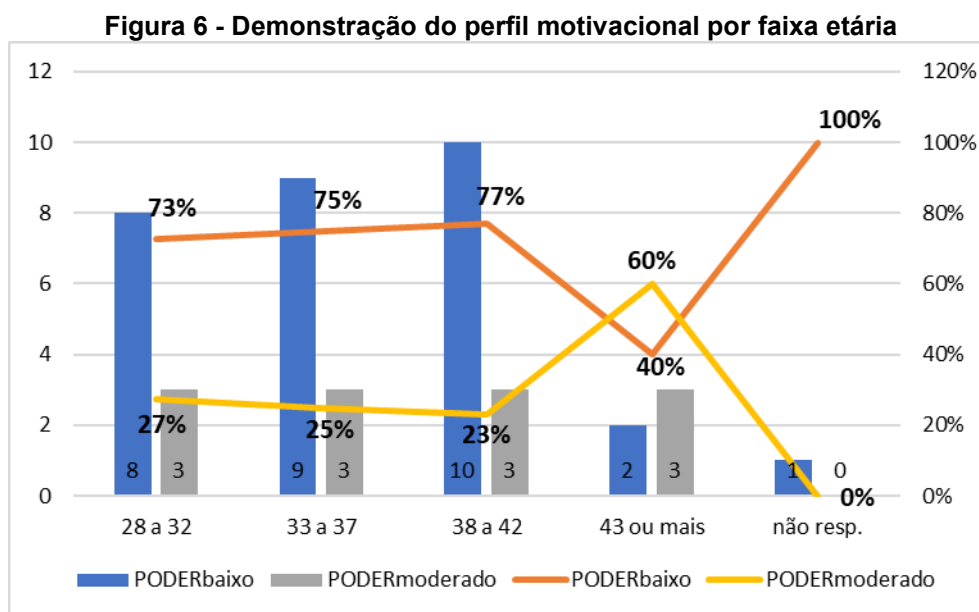
Realizando o cruzamento dos perfis de necessidades identificados com os dados demográficos não foi possível identificar grandes diferenças sistêmicas, já que foram poucos os casos em que o grupo *PODERmoderado* se sobressaiu ao *PODERbaixo*, ou vice-versa, em tais comparações.

Em relação ao gênero, conforme demonstra a Figura 5, nota-se uma possível tendência das mulheres ao perfil *PODERbaixo*, já que apenas 21,7% delas apresentam o perfil *PODERmoderado*, ficando abaixo da média geral de 28,6%, enquanto 36,8% dos homens apresentam tal perfil.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

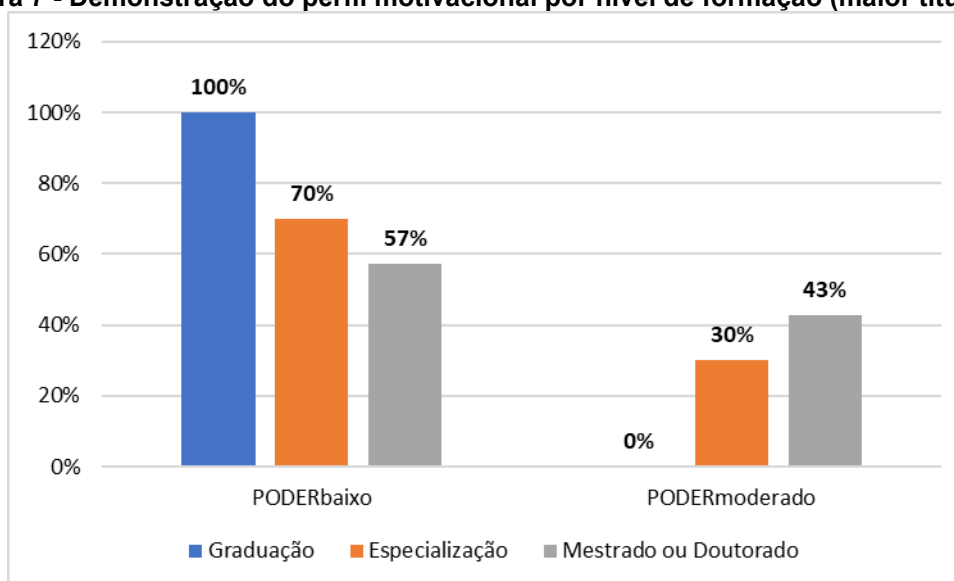
No tocante à idade, o grupo que é majoritariamente composto por servidores do perfil *PODERmoderado* é o dos respondentes com 43 anos ou mais, onde 60% dos indivíduos possuem tal perfil. Contudo, este grupo corresponde a apenas 11,9% do total da amostra. Nos outros grupos de faixas etárias é possível perceber um padrão de aproximadamente 25% do perfil *PODERmoderado*, e 75% do perfil *PODERbaixo*. Tais dados são exibidos na Figura 6.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Analisando as informações referentes ao tempo de trabalho, não foi possível identificar uma tendência padrão. Quanto à formação, 100% dos servidores cuja maior titulação é a graduação possuem o perfil *PODERbaixo*, e a maior incidência de pessoas com perfil *PODERmoderado* é no grupo de servidores cuja maior titulação é a pós graduação em nível de mestrado ou doutorado. Mesmo assim, em todos os grupos a predominância é do perfil *PODERbaixo*, conforme ilustrado na Figura 7.

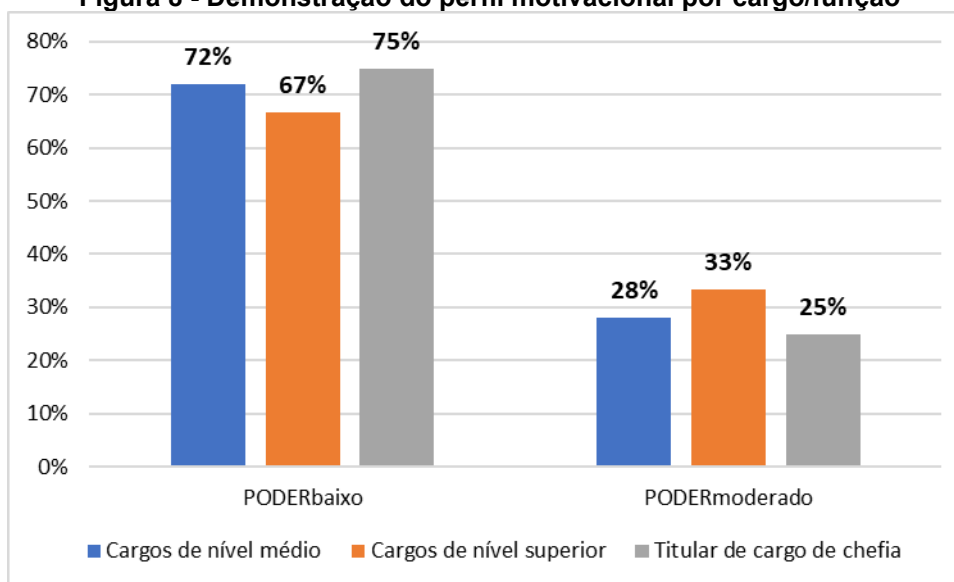
**Figura 7 - Demonstração do perfil motivacional por nível de formação (maior titulação)**



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em relação ao cargo/função, o menor índice de perfil com *PODERmoderado* é dos titulares de cargo de chefia, com apenas 25%. Porém, em todos os cargos/funções o percentual do perfil *PODERbaixo* foi significativamente maior, conforme observa-se na Figura 8.

**Figura 8 - Demonstração do perfil motivacional por cargo/função**



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Andersen (2018) investigou o perfil motivacional de gerentes e concluiu que a necessidade de poder era mais forte nos gestores da iniciativa privada, ao passo que nos gestores do setor público se sobressaía a necessidade de realização.

O resultado apresentado na presente pesquisa evidencia que um perfil com necessidade de realização predominante à necessidade de poder pode ser um padrão típico do servidor público, independentemente de ocupar ou não cargo gerencial.

#### 4.2.2 Considerações Sobre os Perfis de Necessidades

Os resultados obtidos permitiram a identificação de dois tipos de perfis de necessidades. Contudo, houve uma homogeneidade em relação à amostra geral, que apresentou perfil com alta necessidade de realização e de afiliação, e baixa necessidade de poder. Algumas considerações sobre cada tipo de necessidade são apresentadas a seguir.

##### 4.2.2.1 Necessidade de realização

Trabalhadores com necessidade de realização elevada apresentam uma produtividade maior quando alocados em trabalhos estimulantes, satisfatórios, desafiadores e complexos, e os funcionários com baixa necessidade de realização apresentam melhor desempenho quando estão em condições de estabilidade, segurança e previsibilidade (SANTOS; LAQUILA; DALFIOR, 2013), o que é mais típico do serviço público, evidenciando, assim, uma possível insatisfação dos servidores investigados.

Contudo, cabe destacar que o serviço público vem sofrendo constantes alterações, principalmente em relação a legislações, sistemas e procedimentos, o que pode torná-lo mais atrativo para pessoas com alta necessidade de realização. Outro ponto de importância é a forma de ingresso no serviço público, que se dá por meio de concursos geralmente muito concorridos, evidenciando uma dinâmica de competitividade e a necessidade de os candidatos darem o seu melhor para conseguirem a aprovação.

Pérez-Ramos (1990) defende que altos níveis de necessidade de realização geralmente correspondem ao sucesso gerencial, porém, Robbins e Coulter (2014) apresentam um contraponto ao afirmar que indivíduos realizadores não são necessariamente bons gestores. Segundo os autores, eles tendem a focar nas suas

próprias realizações ao invés de focar em auxiliar os demais a atingirem os seus objetivos, que é o que um bom gestor deve fazer.

#### 4.2.2.2 Necessidade de afiliação

No âmbito do trabalho, indivíduos que possuem alta motivação pela necessidade de afiliação normalmente desempenham um bom papel em funções de mediação de conflitos e também na área comercial, onde uma importante tarefa é cultivar as relações de longo prazo. Entretanto, não são tão eficazes para trabalhar em atividades como a alocação de recursos escassos e na tomada de decisões que podem gerar conflitos. Em relação à essa última atribuição, é desejável que seja assumida por pessoas com necessidade de afiliação relativamente baixa, para que suas ações não sofram interferência de uma necessidade pessoal de aprovação (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Assim, uma predominante necessidade de afiliação pode apresentar aspectos positivos e negativos no contexto estudado. Uma vez que servidores públicos possuem estabilidade, e geralmente convivem com os mesmos colegas de trabalho por um longo período de tempo, possivelmente até o fim de suas carreiras, a necessidade de afiliação pode contribuir para um melhor convívio e um clima organizacional mais amigável e cooperativo. Em contraponto, esses relacionamentos pessoais mais próximos podem prejudicar um dos princípios básicos da administração pública, que é a supremacia do interesse público sobre o privado.

Em relação às atribuições gerenciais, Cornachione Junior et al. (2015) ressaltam o posicionamento de McClelland de que uma necessidade de afiliação mais elevada pode ser um empecilho à objetividade que se espera de um gestor, já que ele pode ser levado a tomar decisões que aumentem a sua popularidade, ao invés de convergir com os objetivos organizacionais.

#### 4.2.2.3 Necessidade de poder

A necessidade motivacional de poder (assim como a de afiliação) não foi tão profundamente investigada como a necessidade de realização (ROBBINS;

COULTER, 2014), mas os estudos de McClelland e colaboradores oferecem um forte apoio à visão de que líderes eficazes têm grande necessidade de poder, pois acreditam que é por meio do poder e da influência que as coisas acontecem nas organizações (CLARK; CLARK, 1990, apud ANDERSEN, 2018). Robbins e Coulter (2014) corroboram ao afirmar que indivíduos com grande necessidade de poder e baixa necessidade de afiliação tendem a ser melhores gestores.

O estudo de Andersen (2018), já citado acima, investigou o perfil motivacional de gerentes, e comprovou que a predominância da necessidade de poder ocorre apenas nos gerentes da iniciativa privada, ao passo que nos da iniciativa pública se sobressai a necessidade de realização, o que converge com os resultados da presente pesquisa.

Outro ponto interessante em relação à tal necessidade é que McClelland constatou a existência de duas categorias de poder. A primeira, denominada poder individual ou poder pessoal, refere-se ao uso do poder para a promoção de interesses pessoais, e pode ser vista como algo desfavorável. A segunda, chamada de poder social ou institucional, utiliza o poder como uma forma de auxiliar outras pessoas e para alcançar os objetivos institucionais (MCSHANE; GLINOW, 2014; CORNACHIONE JR. et al., 2015).

#### 4.3 FATORES MOTIVACIONAIS

Os fatores motivacionais elencados na pesquisa foram categorizados em atrativos, obrigatórios, unidimensionais, neutros, reversos ou questionáveis conforme Modelo de Kano, o qual também permitiu obter os coeficientes de satisfação, de insatisfação e nível de importância autodeclarado de cada fator, possibilitando identificar os fatores motivacionais mais relevantes para o público investigado. Os resultados foram analisados separadamente para cada grupo de perfil de necessidades, e posteriormente foram comparados a fim de demonstrar as semelhanças e as características específicas entre eles. Os dados obtidos são apresentados a seguir.

### 4.3.1 Fatores Atrativos

Os fatores atrativos são os que têm maior influência no nível de satisfação. Se tiver um alto grau de desempenho acarretará uma satisfação significativamente elevada, contudo, se não for atendido ou não estiver presente, não vai gerar insatisfação. Dessa forma, correspondem aos fatores motivacionais da Teoria de Herzberg. Os fatores ou atributos considerados atrativos geralmente são inesperados, e por isso se destacam quanto ao nível de satisfação.

Conforme Tabela 6, o grupo de perfil *PODERmoderado* apresentou oito fatores classificados como atrativos, com destaque para a possibilidade de influenciar os colegas na realização de atividades, característica típica da necessidade de poder.

**Tabela 6 - Fatores classificados como Atrativos para o perfil *PODERmoderado***

| Fatores   | % classificatório |
|---|-------------------|
| 3. poder influenciar os colegas na realização de atividades                           | 58%               |
| 35. o trabalho lhe permitir fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas         | 50%               |
| 6. as atividades desenvolvidas serem compatíveis com a área da sua formação acadêmica | 42%               |
| 7. o ambiente de trabalho ser amigável  | 42%               |
| 14. ser valorizado por sua capacidade de promover mudanças                            | 42%               |
| 30. sua chefia manter as prioridades de trabalho                                      | 42%               |
| 33. o trabalho proporcionar novos aprendizados e/ou realizações                       | 42%               |
| 31. as prioridades de trabalho estarem alinhadas às metas                             | 33%               |

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

Já o grupo de perfil *PODERbaixo* teve apenas dois fatores considerados atrativos, os quais estão evidenciados na Tabela 7. O fator referente à propiciação de novos aprendizados e realizações foi comum aos dois grupos, e pode ser relacionado à necessidade de realização, que é alta em ambos.

**Tabela 7 - Fatores classificados como Atrativos para o perfil *PODERbaixo***

| Fatores   | % classificatório |
|---|-------------------|
| 4. realizar as atividades de trabalho de forma independente e com autonomia | 43%               |
| 33. o trabalho proporcionar novos aprendizados e/ou realizações             | 40%               |

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

### 4.3.2 Fatores Obrigatórios

Os fatores obrigatórios equivalem aos higiênicos da Teoria dos Dois Fatores, ou seja, quando ausentes provocam uma grande insatisfação, mas não são capazes de gerar satisfação quando presentes. Seguindo a metodologia do Modelo de Kano, não houve qualquer fator classificado como higiênico em nenhum dos grupos de perfis.

### 4.3.3 Fatores Unidimensionais

Os fatores unidimensionais são aqueles que podem atuar tanto como motivadores e geradores de satisfação, quanto como desmotivadores e geradores de insatisfação, a depender se estão presentes ou ausentes, respectivamente.

Em ambos os grupos tal categoria foi a que obteve o maior número de fatores com percentual classificatório mínimo de 50%. Os dois principais fatores unidimensionais do grupo com *PODERmoderado*, conforme evidenciado na Tabela 8, relacionam-se à transparência institucional no processo de tomada de decisão e à necessidade de condições físicas favoráveis à realização do trabalho.

**Tabela 8 - Fatores classificados como Unidimensionais para o perfil *PODERmoderado***

| Fatores   | % classificatório |
|---|-------------------|
| 38. a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão   | 75%               |
| 40. as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) | 75%               |
| 5. o trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal   | 67%               |
| 18. os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade  | 67%               |
| 37. flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário   | 67%               |
| 16. ter orgulho da instituição na qual trabalha   | 58%               |
| 17. seu trabalho como servidor público ser reconhecido  | 58%               |
| 36. flexibilidade para negociação de dispensas a compensar  | 58%               |
| 39. a instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão  | 58%               |
| 11. a distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores  | 50%               |
| 15. ter orgulho do seu trabalho   | 50%               |
| 32. os prazos serem factíveis com as metas/atividades estabelecidas   | 50%               |
| 22. sua chefia dar feedbacks  | 42%               |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)



Para os servidores com perfil *PODERbaixo* mais da metade dos fatores foram classificados como unidimensionais. A transparência no processo decisório também foi destaque para este grupo, em conjunto com o equilíbrio na distribuição de tarefas, ambos atrás apenas do fator relacionado à importância de o trabalho não atrapalhar a vida pessoal.

**Tabela 9 - Fatores classificados como Unidimensionais para o perfil *PODERbaixo***

| Fatores   | % classificatório |
|---|-------------------|
| 5. o trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal   | 77%               |
| 11. a distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores  | 73%               |
| 38. a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão   | 73%               |
| 7. o ambiente de trabalho ser amigável  | 67%               |
| 15. ter orgulho do seu trabalho   | 63%               |
| 17. seu trabalho como servidor público ser reconhecido  | 63%               |
| 37. flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário   | 60%               |
| 16. ter orgulho da instituição na qual trabalha   | 57%               |
| 13. ser valorizado por apresentar desempenho acima do esperado  | 53%               |
| 27. sua chefia prestar apoio na realização das suas atividades, quando necessário   | 53%               |
| 39. a instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão  | 53%               |
| 40. as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) | 53%               |
| 12. ser valorizado pela sua prontidão em ajudar as pessoas  | 50%               |
| 18. os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade  | 50%               |
| 31. as prioridades de trabalho estarem alinhadas às metas   | 50%               |
| 36. flexibilidade para negociação de dispensas a compensar  | 50%               |
| 9. o ambiente de trabalho ser participativo   | 47%               |
| 32. os prazos serem factíveis com as metas/atividades estabelecidas   | 47%               |
| 23. sua chefia saber dar feedback   | 40%               |
| 30. sua chefia manter as prioridades de trabalho  | 37%               |
| 28. ter metas individuais claras  | 30%               |

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

Somente um dos fatores unidimensionais do grupo *PODERmoderado*, o qual trata da oferta de feedback pela chefia, teve classificação distinta no grupo *PODERbaixo*, onde figurou como neutro, mas com percentual não muito significativo e bem próximo do unidimensional. No grupo *PODERmoderado* este foi o fator unidimensional com percentual menos significativo.

Considerando que os fatores unidimensionais causam satisfação quando presentes e insatisfação quando ausentes, cabe destacar que à medida em que não

há movimento no sentido de implementação ou aumento do desempenho desses fatores por meio de ações de gestão, surgirá a insatisfação.

#### 4.3.4 Fatores Reversos

Os fatores reversos são opostos aos unidimensionais, gerando insatisfação quando presentes e satisfação quando ausentes. Para os servidores com perfil *PODERmoderado* nenhum fator obteve tal categorização, enquanto que no grupo *PODERbaixo* houve dois fatores classificados como reversos. O principal deles relaciona-se à competitividade no ambiente, e embora seja uma característica geralmente desejável por pessoas com alta necessidade de realização, para tal grupo figura como desmotivador e gerador de insatisfação.

**Tabela 10 - Fatores classificados como Reversos para o perfil *PODERbaixo***

| Fatores                                   | % classificatório |
|---|-------------------|
| 8. o ambiente de trabalho ser competitivo | 70%               |
| 2. realizar novas atividades no trabalho  | 53%               |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

#### 4.3.5 Fatores Neutros

Fatores neutros são aqueles não relevantes, pois não possuem capacidade de gerar satisfação nem insatisfação. É importante conhecer tais fatores para não investir esforços em ações que terão resultados nulos no aumento da motivação.

Tal categorização foi a que obteve o maior número de fatores no grupo *PODERmoderado*. Ter contato com pessoas influentes é uma situação almejada por pessoas com perfil de poder mais elevado, porém, o nível moderado de tal necessidade não foi suficiente para refletir tal resultado.

**Tabela 11 - Fatores classificados como Neutros para o perfil *PODERmoderado***

| Fatores   | % classificatório |
|---|-------------------|
| 24. seu relacionamento com a sua chefia ser mais formal                     | 75%               |
| 25. seu relacionamento com a sua chefia ser mais próximo                    | 58%               |
| 34. o trabalho proporcionar contato com pessoas influentes                  | 58%               |
| 1. realizar as atividades de trabalho em grupo                              | 50%               |
| 4. realizar as atividades de trabalho de forma independente e com autonomia | 50%               |

(continua)

**Tabela 11 - Fatores classificados como Neutros para o perfil *PODER*moderado**

| Fatores   | (conclusão)<br>% classificatório |
|---|----------------------------------|
| 19. sua chefia perguntar sobre o ambiente de trabalho                             | 50%                              |
| 20. sua chefia realizar mais reuniões individuais com os servidores               | 50%                              |
| 26. sua chefia negociar os prazos das suas atividades                             | 50%                              |
| 2. realizar novas atividades no trabalho  | 42%                              |
| 8. o ambiente de trabalho ser competitivo   | 42%                              |
| 10. o ambiente de trabalho ser hierárquico  | 42%                              |
| 21. sua chefia realizar mais reuniões em grupo com os servidores                  | 42%                              |
| 27. sua chefia prestar apoio na realização das suas atividades, quando necessário | 42%                              |
| 29. ter metas setoriais   | 42%                              |

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

Houve dez fatores neutros comuns aos dois perfis de servidores, sendo que sete deles estão ligados ao relacionamento com a chefia. Os fatores neutros para os servidores com perfil *PODER*baixo constam na Tabela 12.

**Tabela 12 - Fatores classificados como Neutros para o perfil *PODER*baixo**

| Fatores   | % classificatório |
|---|-------------------|
| 34. o trabalho proporcionar contato com pessoas influentes                    | 87%               |
| 20. sua chefia realizar mais reuniões individuais com os servidores           | 77%               |
| 3. poder influenciar os colegas na realização de atividades                   | 73%               |
| 1. realizar as atividades de trabalho em grupo                                | 70%               |
| 25. seu relacionamento com a sua chefia ser mais próximo                      | 60%               |
| 10. o ambiente de trabalho ser hierárquico                                    | 57%               |
| 24. seu relacionamento com a sua chefia ser mais formal                       | 50%               |
| 29. ter metas setoriais   | 47%               |
| 35. o trabalho lhe permitir fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas | 47%               |
| 21. sua chefia realizar mais reuniões em grupo com os servidores              | 43%               |
| 14. ser valorizado por sua capacidade de promover mudanças                    | 40%               |
| 19. sua chefia perguntar sobre o ambiente de trabalho                         | 40%               |
| 22. sua chefia dar feedbacks  | 40%               |
| 26. sua chefia negociar os prazos das suas atividades                         | 33%               |

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

Embora os dois grupos possuam alta necessidade de afiliação e de realização, fatores característicos desses perfis, como relacionamento mais próximo, trabalho em grupo, autonomia e competitividade, figuraram como neutros.

#### 4.3.6 Fatores Questionáveis

São considerados questionáveis os fatores cuja análise demonstra que a pergunta foi formulada incorretamente, que o respondente não entendeu a pergunta, ou que a resposta foi inconsistente. Não houve qualquer fator classificado como questionável em nenhum dos grupos de perfis de necessidades.

#### 4.3.7 Fatores com Classificação Combinatória

Por fim, alguns fatores apresentaram classificação combinatória, ou seja, houve empate entre duas categorias. No grupo *PODERmoderado* quatro fatores apresentaram a combinação atrativo/unidimensional, o que indica que a presença ou o aumento de tais fatores será benéfico para a motivação dos servidores com esse perfil, porém, a ausência terá efeito dividido entre desmotivador e neutro.

**Tabela 13 - Fatores com classificação combinatória Atrativo/Unidimensional para o perfil *PODERmoderado***

| Fatores  | % classificatório |
|--|-------------------|
| 9. o ambiente de trabalho ser participativo                    | 50%               |
| 12. ser valorizado pela sua prontidão em ajudar as pessoas     | 42%               |
| 13. ser valorizado por apresentar desempenho acima do esperado | 42%               |
| 23. sua chefia saber dar feedback                              | 33%               |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Outra combinação do perfil *PODERmoderado* foi neutro/unidimensional, e para um único fator, conforme Tabela 14. Ou seja, para 33% dos servidores deste grupo ter metas individuais claras não interfere positiva ou negativamente na satisfação, e para outros 33% tal fator interfere em ambos os sentidos, a depender da presença ou ausência.

**Tabela 14 - Fatores com classificação combinatória Neutro/Unidimensional para o perfil *PODERmoderado***

| Fatores                          | % classificatório |
|----------------------------------|-------------------|
| 28. ter metas individuais claras | 33%               |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Já no grupo *PODERbaixo* a única combinação foi atrativo/neutro, e apenas para o fator ligado à compatibilidade das atividades com a formação acadêmica, o

que demonstra que a ausência dessa característica não vai interferir negativamente na motivação para 66% dos técnicos administrativos deste grupo, e a presença aumentará significativamente a motivação de apenas 33% deles.

**Tabela 15 - Fatores com classificação combinatória Atrativo/Neutro para o perfil *PODERbaixo***

| <b>Combinação Atrativo/Neutro – perfil <i>PODERbaixo</i></b>                          | <b>% classificatório</b> |
|---|--------------------------|
| 6. as atividades desenvolvidas serem compatíveis com a área da sua formação acadêmica | 33%                      |

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

As diferenças de classificação dos fatores entre os perfis de necessidades serão abordadas mais adiante em tópico específico.

#### 4.3.8 Coeficientes de Satisfação e de Insatisfação

O Modelo de Kano também permitiu identificar os Coeficientes de Satisfação e de Insatisfação (CS e CI) de cada fator. O Coeficiente de Satisfação indica quais são os principais fatores que influenciam na satisfação dos servidores, e varia de 0 a 1. Já o Coeficiente de Insatisfação apresenta os fatores que mais influenciam na insatisfação, e varia de 0 a -1. Quanto mais próximo de 1, maior a influência na satisfação e motivação, quanto mais próximo de -1, maior a influência na insatisfação e desmotivação, e quanto mais próximo de 0, menor a sua influência tanto para a satisfação como para a insatisfação. Destaca-se que o sinal negativo é simbólico, e serve apenas para enfatizar que se refere à insatisfação, portanto, em algumas análises ele foi desconsiderado para facilitar a comparação.

Para identificar os principais fatores motivadores foram selecionados aqueles com coeficiente de satisfação mínimo de 0,700 em cada grupo de perfil. Posteriormente foram comparados e listados os fatores comuns a ambos, e os específicos a cada grupo. Os fatores foram dispostos em ordem de relevância, e constam no Quadro 9. Para os fatores comuns foi considerado o valor médio do coeficiente de satisfação entre os grupos.

**Quadro 9 - Fatores com maior potencial de geração de satisfação**

| <b>Fatores comuns aos dois perfis</b>   |              | <b>CS médio</b>   |              |
|---|--------------|---|--------------|
| 37. flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário   |              | 0,833   |              |
| 12. ser valorizado pela sua prontidão em ajudar as pessoas  |              | 0,783   |              |
| 38. a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão   |              | 0,783   |              |
| 5. o trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal   |              | 0,775   |              |
| 7. o ambiente de trabalho ser amigável  |              | 0,775   |              |
| 11. a distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores  |              | 0,775   |              |
| 15. ter orgulho do seu trabalho   |              | 0,767   |              |
| 36. flexibilidade para negociação de dispensas a compensar  |              | 0,742   |              |
| 40. as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) |              | 0,742   |              |
| <b>Fatores singulares ao perfil PODERmoderado</b>   | <b>CS Pm</b> | <b>Fatores singulares ao perfil PODERbaixo</b>                                    | <b>CS Pb</b> |
| 9. o ambiente de trabalho ser participativo   | 1,000        | 27. sua chefia prestar apoio na realização das suas atividades, quando necessário | 0,800        |
| 18. os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade  | 0,917        | 17. seu trabalho como servidor público ser reconhecido                            | 0,767        |
| 13. ser valorizado por apresentar desempenho acima do esperado  | 0,833        |   |              |
| 14. ser valorizado por sua capacidade de promover mudanças  | 0,750        |   |              |
| 16. ter orgulho da instituição na qual trabalha   | 0,750        |   |              |
| 39. a instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão  | 0,750        |   |              |

Legenda: CS – coeficiente de satisfação; Pm – perfil PODERmoderado; Pb – perfil PODERbaixo

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Do mesmo modo, para encontrar os principais fatores desmotivadores foram selecionados aqueles com coeficiente de insatisfação entre -0,700 e -1,000 em cada grupo de perfil. Sendo comparados na sequência, e extraídos os fatores comuns a ambos os perfis e os específicos a cada um. Os fatores foram dispostos em ordem de relevância e constam no Quadro 10. Para os fatores comuns foi considerado o valor médio do coeficiente de insatisfação entre os grupos.

**Quadro 10 - Fatores com maior potencial de geração de insatisfação**

| <b>Fatores comuns aos dois perfis</b>   |  | <b>CI médio</b> |  |
|---|--|-----------------|--|
| 5. o trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal   |  | -0,900          |  |
| 38. a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão   |  | -0,825          |  |
| 40. as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) |  | -0,825          |  |

(continua)

**Quadro 10 - Fatores com maior potencial de geração de insatisfação**  
(conclusão)

| Fatores singulares ao perfil<br><i>PODERmoderado</i> | CI <i>Pm</i> | Fatores singulares ao perfil<br><i>PODERbaixo</i>  | CI <i>Pb</i> |
|--|--------------|--|--------------|
| -  | -            | 11. a distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores   | -0,900       |
|  |              | 15. ter orgulho do seu trabalho  | -0,867       |
|  |              | 7. o ambiente de trabalho ser amigável   | -0,767       |
|  |              | 16. ter orgulho da instituição na qual trabalha  | -0,767       |
|  |              | 32. os prazos serem factíveis com as metas/atividades estabelecidas                      | -0,733       |
|  |              | 39. a instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão | -0,733       |
|  |              | 31. as prioridades de trabalho estarem alinhadas às metas                                | -0,700       |

Legenda: CI – coeficiente de insatisfação; Pm – perfil *PODERmoderado*; Pb – perfil *PODERbaixo*

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Quanto ao Coeficiente de Satisfação, foram obtidos nove fatores principais comuns, seis específicos ao grupo *PODERmoderado* e apenas dois específicos ao perfil *PODERbaixo*. Em relação ao Coeficiente de Insatisfação, constatou-se três fatores principais comuns, sendo eles os únicos do grupo *PODERmoderado*, ao passo que o grupo *PODERbaixo* apresentou mais sete fatores relevantes como geradores de desmotivação.

Os fatores referentes ao trabalho não atrapalhar a vida pessoal, a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão, e as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho figuraram como comuns nos dois índices, contudo, com valores um pouco mais significativos no coeficiente de insatisfação, demonstrando que o potencial de gerar insatisfação, quando ausentes, é um pouco superior ao de gerar satisfação quando presentes.

Quanto às especificidades de cada grupo, o ambiente de trabalho ser participativo é um fator de destaque para o perfil *PODERmoderado*, pois atingiu o valor máximo de 1 no coeficiente de satisfação. Já no grupo *PODERbaixo*, destaca-se a questão da distribuição balanceada de atividades entre os servidores, com o valor de -0,9 no coeficiente de insatisfação, embora também tenha figurado entre os principais fatores comuns geradores de satisfação.

Também se investigou os fatores menos influentes na motivação e desmotivação conforme coeficientes de satisfação e insatisfação. Foram

considerados como principais fatores motivadores neutros aqueles cujo valor do coeficiente de satisfação figurou de 0,300 a 0.

**Quadro 11 - Fatores com menor potencial de geração de satisfação**

| Fatores comuns aos dois perfis                           |              | CS médio  |              |
|--|--------------|---|--------------|
| 24. seu relacionamento com a sua chefia ser mais formal  |              | 0,056   |              |
| Fatores singulares ao perfil <i>PODERmoderado</i>        | CS <i>Pm</i> | Fatores singulares ao perfil <i>PODERbaixo</i>                      | CS <i>Pb</i> |
| 25. seu relacionamento com a sua chefia ser mais próximo | 0,250        | 2. realizar novas atividades no trabalho                            | 0,000        |
|  |              | 8. o ambiente de trabalho ser competitivo                           | 0,000        |
|  |              | 34. o trabalho proporcionar contato com pessoas influentes          | 0,037        |
|  |              | 20. sua chefia realizar mais reuniões individuais com os servidores | 0,138        |
|  |              | 3. poder influenciar os colegas na realização de atividades         | 0,179        |
|  |              | 1. realizar as atividades de trabalho em grupo                      | 0,192        |
|  |              | 10. o ambiente de trabalho ser hierárquico                          | 0,240        |

Legenda: CS – coeficiente de satisfação; Pm – perfil *PODERmoderado*; Pb – perfil *PODERbaixo*

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De forma análoga, foram considerados como principais fatores desmotivadores neutros aqueles que apresentaram valor do coeficiente de insatisfação entre -0,300 e 0, conforme demonstrado a seguir.

**Quadro 12 - Fatores com menor potencial de geração de insatisfação**

| Fatores comuns aos dois perfis  |              | CI médio  |              |   |        |
|---|--------------|---|--------------|---|--------|
| 34. o trabalho proporcionar contato com pessoas influentes                            |              | -0,019  |              |   |        |
| 3. poder influenciar os colegas na realização de atividades                           |              | -0,060  |              |   |        |
| 1. realizar as atividades de trabalho em grupo  |              | -0,065  |              |   |        |
| 24. seu relacionamento com a sua chefia ser mais formal                               |              | -0,078  |              |   |        |
| 2. realizar novas atividades no trabalho  |              | -0,121  |              |   |        |
| 8. o ambiente de trabalho ser competitivo   |              | -0,125  |              |   |        |
| 20. sua chefia realizar mais reuniões individuais com os servidores                   |              | -0,171  |              |   |        |
| 25. seu relacionamento com a sua chefia ser mais próximo                              |              | -0,177  |              |   |        |
| 10. o ambiente de trabalho ser hierárquico  |              | -0,200  |              |   |        |
| 4. realizar as atividades de trabalho de forma independente e com autonomia           |              | -0,225  |              |   |        |
| Fatores singulares ao perfil <i>PODERmoderado</i>                                     | CI <i>Pm</i> | Fatores singulares ao perfil <i>PODERbaixo</i>                                | CI <i>Pb</i> |   |        |
| 6. as atividades desenvolvidas serem compatíveis com a área da sua formação acadêmica | -0,182       | 35. o trabalho lhe permitir fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas | -0,200       |   |        |
|   |              |   |              | 19. sua chefia perguntar sobre o ambiente de trabalho | -0,250 |
|   |              |   |              | 29. ter metas setoriais                               | -0,250 |

Legenda: CI – coeficiente de insatisfação; Pm – perfil *PODERmoderado*; Pb – perfil *PODERbaixo*

Fonte: Dados da pesquisa (2021)



O único fator destacado como neutro nos dois grupos e nos dois coeficientes foi o que trata do relacionamento mais formal com a chefia.

Todos os fatores que figuraram como neutros no coeficiente de satisfação do grupo *PODERbaixo* também constam como fatores neutros comuns aos dois grupos em relação ao coeficiente de insatisfação, indicando que como geradores de insatisfação a neutralidade é comum, mas como geradores de satisfação a neutralidade é mais forte no grupo *PODERbaixo*.

Quanto aos fatores 2 e 8, vale lembrar que ambos foram classificados como reversos no grupo *PODERbaixo*, categoria que não é considerada no cálculo dos coeficientes de satisfação e insatisfação, e, assim, a sua neutralidade é questionável.

Embora existam algumas diferenças, destaca-se que estes são apenas os fatores com valores mais significativos, e elas podem ser mais sutis se ampliado o valor de corte dos indicadores. As principais diferenças serão evidenciadas mais adiante em tópico específico.

Por fim, foram confrontados os valores dos coeficientes de satisfação e de insatisfação de cada fator em cada grupo de perfil, buscando fatores que pudessem ser considerados relevantes para satisfação e irrelevantes para insatisfação, ou seja, que tivessem relação com fatores motivacionais da Teoria de Herzberg, ou fatores relevantes para a insatisfação e irrelevantes para a satisfação, relacionados, portanto, aos fatores higiênicos da mesma teoria. Tal perspectiva visa ampliar a análise de tais correlações, não restringindo-a apenas à classificação final dos fatores em atrativos ou obrigatórios.

Utilizando os mesmos valores de corte que serviram para definir os principais fatores em CS e CI (de 0,700 a 1, e de 0,300 a 0 – o sinal negativo foi desconsiderado), não se obteve nenhum resultado. Assim, ampliou-se a margem de busca.

Para identificar possíveis fatores motivacionais, aplicou-se valor mínimo de 0,600 para os coeficientes de satisfação e máximo de 0,400 para os de insatisfação, o que resultou em três fatores no grupo de perfil *PODERmoderado*, e apenas um fator no grupo *PODERbaixo*, sendo este comum a ambos.

**Quadro 13 - Possíveis fatores motivacionais conforme valores dos coeficientes de satisfação e de insatisfação**

| Perfil               | Fatores   | CS    | CI    |
|----------------------|---|-------|-------|
| <i>PODERmoderado</i> | 6. as atividades desenvolvidas serem compatíveis com a área da sua formação acadêmica | 0,636 | 0,182 |
|                      | 33. o trabalho proporcionar novos aprendizados e/ou realizações                       | 0,667 | 0,333 |
|                      | 35. o trabalho lhe permitir fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas         | 0,667 | 0,333 |
| <i>PODERbaixo</i>    | 33. o trabalho proporcionar novos aprendizados e/ou realizações                       | 0,667 | 0,333 |

*Lengenda: CS – coeficiente de satisfação; CI – coeficiente de insatisfação*

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

Para identificar possíveis fatores higiênicos aplicou-se valor mínimo de 0,600 para os coeficientes de insatisfação e máximo de 0,400 para os de satisfação, e nenhum fator em ambos os tipos de perfis atendeu tais requisitos.

#### 4.3.9 Nível de Importância Autodeclarado

O questionário baseado no Modelo de Kano também permite que os respondentes declarem sua percepção quanto ao nível de importância pessoal atribuído a cada fator. Para tanto utilizou-se a seguinte escala: 1. Sem importância; 2. Um pouco importante; 3. Moderadamente importante; 4. Importante; 5. Muito importante.

Realizando a média ponderada das respostas, observou-se que a maior parte dos fatores em ambos os grupos obteve média ponderada acima de 4, assim, para estabelecer os mais relevantes foi realizada a classificação decrescente de fatores por grupo, e considerados os dez primeiros de cada, bem como os demais que ficaram empatados na última colocação. Para determinar os fatores menos relevantes foram considerados aqueles com pontuação abaixo de 3. As informações foram confrontadas entre os tipos de perfis e compiladas no Quadro 14, que apresenta os fatores comuns e as especificidades de cada grupo.

**Quadro 14 - Principais fatores conforme Nível de Importância Autodeclarado**

| Fatores comuns aos dois perfis  |  | NI médio     |   |              |
|---|--|--------------|---|--------------|
| 5. o trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal   |  | 4,708        |   |              |
| 40. as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) |  | 4,667        |   |              |
| 38. a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão   |  | 4,625        |   |              |
| 11. a distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores  |  | 4,608        |   |              |
| 18. os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade  |  | 4,583        |   |              |
| 7. o ambiente de trabalho ser amigável  |  | 4,542        |   |              |
| 17. seu trabalho como servidor público ser reconhecido  |  | 4,417        |   |              |
| 32. os prazos serem factíveis com as metas/atividades estabelecidas   |  | 4,375        |   |              |
| 8. o ambiente de trabalho ser competitivo   |  | 2,075        |   |              |
| 24. seu relacionamento com a sua chefia ser mais formal   |  | 2,108        |   |              |
| 34. o trabalho proporcionar contato com pessoas influentes  |  | 2,200        |   |              |
| Fatores singulares ao perfil <i>PODERmoderado</i>   |  | NI <i>Pm</i> | Fatores singulares ao perfil <i>PODERbaixo</i>                                    | NI <i>Pb</i> |
| 9. o ambiente de trabalho ser participativo   |  | 4,667        | 15. ter orgulho do seu trabalho   | 4,367        |
| 16. ter orgulho da instituição na qual trabalha   |  | 4,583        | 27. sua chefia prestar apoio na realização das suas atividades, quando necessário | 4,367        |
| 23. sua chefia saber dar feedback   |  | 4,500        | 37. flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário         | 4,367        |
| 22. sua chefia dar feedbacks  |  | 4,417        |   |              |
| -   |  | -            | 3. poder influenciar os colegas na realização de atividades                       | 2,033        |
|   |  |              | 20. sua chefia realizar mais reuniões individuais com os servidores               | 2,833        |
|   |  |              | 25. seu relacionamento com a sua chefia ser mais próximo                          | 2,867        |
|   |  |              | 10. o ambiente de trabalho ser hierárquico  | 2,967        |

Legenda: NI – nível de importância autodeclarado; Pm – perfil *PODERmoderado*; Pb – perfil *PODERbaixo*

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

#### 4.3.10 Principais Diferenças Entre os Perfis de Necessidades

O presente tópico apresenta as principais diferenças encontradas entre os grupos de perfis de necessidades constatados na pesquisa, tanto na categorização dos fatores, quanto nos coeficientes de satisfação, insatisfação e nível de importância.

#### 4.3.10.1 Diferenças quanto à classificação dos fatores

Realizando a comparação da classificação de todos os fatores entre os grupos foram identificadas algumas diferenças. As principais delas são apresentadas a seguir.

**Quadro 15 - Principais Diferenças das Classificações por Perfis**

| <b>Fatores</b>  | <b>Classificação<br/><i>PODERmoderado</i></b> | <b>Classificação<br/><i>PODERbaixo</i></b> |
|---|---|--|
| 2. realizar novas atividades no trabalho  | NEUTRO  | REVERSO                                    |
| 8. o ambiente de trabalho ser competitivo   | NEUTRO  | REVERSO                                    |
| 27. sua chefia prestar apoio na realização das suas atividades, quando necessário | NEUTRO  | UNIDIMENSIONAL                             |
| 7. o ambiente de trabalho ser amigável  | ATRATIVO                                      | UNIDIMENSIONAL                             |
| 30. sua chefia manter as prioridades de trabalho                                  | ATRATIVO                                      | UNIDIMENSIONAL                             |
| 31. as prioridades de trabalho estarem alinhadas às metas                         | ATRATIVO                                      | UNIDIMENSIONAL                             |
| 35. o trabalho lhe permitir fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas     | ATRATIVO                                      | NEUTRO                                     |
| 14. ser valorizado por sua capacidade de promover mudanças                        | ATRATIVO                                      | NEUTRO                                     |
| 3. poder influenciar os colegas na realização de atividades                       | ATRATIVO                                      | NEUTRO                                     |

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

Conforme observa-se no Quadro 15, enquanto os fatores referentes à realização de novas atividades no trabalho, competitividade do ambiente, e ter apoio da chefia na realização de atividades foram classificados como neutros para os servidores de perfil *PODERmoderado*, não influenciando na satisfação desse grupo, os dois primeiros classificaram-se como reversos, e o último como unidimensional no grupo *PODERbaixo*, indicando que, para tais servidores, possuem capacidade de gerar satisfação e insatisfação.

Todos os outros seis fatores que apresentaram classificações distintas entre os perfis foram categorizados como atrativos para o perfil *PODERmoderado*. Três deles tiveram classificação unidimensional e outros três classificação neutra em *PODERbaixo*.

O ambiente ser amigável, a chefia manter as prioridades, e as prioridades estarem alinhadas às metas geram satisfação em ambos os grupos quando presentes, mas se ausentes afetam negativamente apenas o grupo de

*PODERbaixo*. Já a possibilidade de fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas no trabalho, ser valorizado pela capacidade de promover mudanças e poder influenciar os colegas na realização das atividades são fatores capazes de influenciar somente no aumento da satisfação, e apenas para o grupo *PODERmoderado*. Sendo, os dois últimos, os fatores que mais se relacionam com a necessidade de poder.

O Quadro 16 foi desenvolvido para auxiliar na interpretação dos fatores com classificações distintas para cada tipo de perfil.

**Quadro 16 - Como interpretar fatores com classificação distinta entre os grupos**  
(continua)

|                             |             | PERFIL <i>PODERbaixo</i>  |   |   |   |   |
|-----------------------------|-------------|---|---|---|---|---|
|                             |             | atrativo  | obrigatório   | unidimensional  | neutro  | reverso   |
| PERFIL <i>PODERmoderado</i> | atrativo    | Presente: <b>gera muita satisfação nos dois grupos.</b>   | Presente: gera muita satisfação no <i>PODERmoderado</i> mas não gera satisfação no <i>PODERbaixo</i> , apenas evita a insatisfação. | Presente: gera muita satisfação no <i>PODERmoderado</i> e também gera satisfação no <i>PODERbaixo</i> .                     | Presente: gera muita satisfação no <i>PODERmoderado</i> , não interfere na satisfação do <i>PODERbaixo</i> .                            | Presente: gera muita satisfação no <i>PODERmoderado</i> , e gera insatisfação no <i>PODERbaixo</i> .                          |
|                             |             | Ausente: <b>não gera insatisfação nos dois grupos.</b>  | Ausente: não gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , mas gera muita insatisfação no <i>PODERbaixo</i> .                         | Ausente: não gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , mas gera insatisfação no <i>PODERbaixo</i> .                       | Ausente: não gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> nem no <i>PODERbaixo</i> .   | Ausente: não gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , e gera satisfação no <i>PODERbaixo</i> .                             |
|                             | obrigatório | Presente: não gera satisfação no <i>PODERmoderado</i> , apenas evita a insatisfação; gera muita satisfação no <i>PODERbaixo</i> . | Presente: <b>não gera satisfação, apenas evita a insatisfação nos dois grupos.</b>  | Presente: não gera satisfação no <i>PODERmoderado</i> , apenas evita a insatisfação; gera satisfação no <i>PODERbaixo</i> . | Presente: não gera satisfação no <i>PODERmoderado</i> , apenas evita a insatisfação; não interfere na satisfação do <i>PODERbaixo</i> . | Presente: não gera satisfação no <i>PODERmoderado</i> , apenas evita a insatisfação; gera insatisfação no <i>PODERbaixo</i> . |
|                             |             | Ausente: gera muita insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , mas não gera insatisfação no <i>PODERbaixo</i> .                       | Ausente: <b>gera muita insatisfação nos dois grupos.</b>  | Ausente: gera muita insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , e também gera insatisfação no <i>PODERbaixo</i> .                | Ausente: gera muita insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , não gera insatisfação no <i>PODERbaixo</i> .                                 | Ausente: gera muita insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , e gera satisfação no <i>PODERbaixo</i> .                           |

Quadro 16 - Como interpretar fatores com classificação distinta entre os grupos  
(conclusão)

|                             |                | PERFIL <i>PODERbaixo</i>   |   |  |  |  |
|-----------------------------|----------------|--|---|--|--|--|
|                             |                | atrativo   | obrigatório   | unidimensional   | neutro   | reverso  |
| PERFIL <i>PODERmoderado</i> | unidimensional | Presente: gera satisfação no <i>PODERmoderado</i> , e gera muita satisfação no <i>PODERbaixo</i> .           | Presente: gera satisfação no <i>PODERmoderado</i> , mas não gera muita satisfação no <i>PODERbaixo</i> , apenas evita a insatisfação.   | <b>Presente: gera satisfação nos dois grupos.</b>  | Presente: gera satisfação no <i>PODERmoderado</i> , e não interfere na satisfação do <i>PODERbaixo</i> . | Presente: gera satisfação no <i>PODERmoderado</i> , e gera insatisfação no <i>PODERbaixo</i> .           |
|                             |                | Ausente: gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , não gera insatisfação no <i>PODERbaixo</i> .            | Ausente: gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , gera muita insatisfação no <i>PODERbaixo</i> .                                     | <b>Ausente: gera insatisfação nos dois grupos.</b>   | Ausente: gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , não gera insatisfação no <i>PODERbaixo</i> .        | Ausente: gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , gera satisfação no <i>PODERbaixo</i> .              |
|                             | neutro         | Presente: não interfere na satisfação do <i>PODERmoderado</i> , gera muita satisfação no <i>PODERbaixo</i> . | Presente: não interfere na satisfação do <i>PODERmoderado</i> , não gera satisfação no <i>PODERbaixo</i> , apenas evita a insatisfação. | Presente: não interfere na satisfação do <i>PODERmoderado</i> , gera satisfação no <i>PODERbaixo</i> . | <b>Presente: não interfere na satisfação dos dois grupos.</b>  | Presente: não interfere na satisfação do <i>PODERmoderado</i> , gera insatisfação no <i>PODERbaixo</i> . |
|                             |                | Ausente: não gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , nem no <i>PODERbaixo</i> .                          | Ausente: não gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , gera muita insatisfação no <i>PODERbaixo</i> .                                 | Ausente: não gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , gera insatisfação no <i>PODERbaixo</i> .      | <b>Ausente: não interfere na insatisfação dos dois grupos.</b>   | Ausente: não gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , e gera satisfação no <i>PODERbaixo</i> .        |
|                             | reverso        | Presente: gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , gera muita satisfação no <i>PODERbaixo</i> .           | Presente: gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , não gera satisfação no <i>PODERbaixo</i> , apenas evita a insatisfação.           | Presente: gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , gera satisfação no <i>PODERbaixo</i> .           | Presente: gera insatisfação no <i>PODERmoderado</i> , não interfere na satisfação do <i>PODERbaixo</i> . | <b>Presente: gera insatisfação nos dois grupos.</b>  |
|                             |                | Ausente: gera satisfação no <i>PODERmoderado</i> , não gera insatisfação no <i>PODERbaixo</i> .              | Ausente: gera satisfação no <i>PODERmoderado</i> , gera muita insatisfação no <i>PODERbaixo</i> .                                       | Ausente: gera satisfação no <i>PODERmoderado</i> , gera insatisfação no <i>PODERbaixo</i> .            | Ausente: gera satisfação no <i>PODERmoderado</i> , não gera insatisfação no sem P.                       | <b>Ausente: gera satisfação nos dois grupos.</b>   |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Além da comparação da classificação final dos fatores entre os dois tipos de perfis, também foi feita a comparação em relação aos percentuais obtidos nas demais categorizações. Para identificar as principais diferenças em tal análise, foi considerada uma variação mínima de 20% entre os perfis, e foram descartados os fatores cuja classificação final foi a mesma nos dois grupos.

O principal ponto observado é que a maior ocorrência de tal variação foi na categorização “atrativo”, que na grande maioria das vezes apresentou um percentual

superior no grupo dos indivíduos que possuem perfil de necessidade de *PODERmoderado*, conforme observado na Tabela 16.

**Tabela 16 - Principais diferenças entre os perfis na classificação Atrativo**

| Fatores   | % Pm | % Pb | Varição |
|---|------|------|---------|
| 34. o trabalho proporcionar contato com pessoas influentes  | 42%  | 0%   | 42%     |
| 3. poder influenciar os colegas na realização de atividades   | 58%  | 17%  | 41%     |
| 9. o ambiente de trabalho ser participativo   | 50%  | 10%  | 40%     |
| 2. realizar novas atividades no trabalho  | 33%  | 0%   | 33%     |
| 13. ser valorizado por apresentar desempenho acima do esperado  | 42%  | 10%  | 32%     |
| 7. o ambiente de trabalho ser amigável  | 42%  | 13%  | 29%     |
| 15. ter orgulho do seu trabalho   | 33%  | 7%   | 26%     |
| 8. o ambiente de trabalho ser competitivo   | 25%  | 0%   | 25%     |
| 30. sua chefia manter as prioridades de trabalho  | 42%  | 17%  | 25%     |
| 31. as prioridades de trabalho estarem alinhadas às metas   | 33%  | 10%  | 23%     |
| 1. realizar as atividades de trabalho em grupo  | 33%  | 13%  | 20%     |
| 29. ter metas setoriais   | 33%  | 13%  | 20%     |
| 40. as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) | 0%   | 20%  | 20%     |
| 27. sua chefia prestar apoio na realização das suas atividades, quando necessário   | 0%   | 27%  | 27%     |

Legenda: Pm - perfil *PODERmoderado*; Pb - perfil *PODERbaixo*

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os doze primeiros fatores possuem atratividade muito baixa para o grupo *PODERbaixo*, e os dois últimos possuem atratividade nula para o grupo *PODERmoderado*.

Apenas dois fatores apresentaram diferenciação significativa na classificação obrigatório, que foi nula para *PODERmoderado* em ambos os casos, conforme evidenciado na Tabela 17.

**Tabela 17 - Principais diferenças entre os perfis na classificação Obrigatório**

| Fatores  | % Pm | % Pb | Varição |
|--|------|------|---------|
| 15. ter orgulho do seu trabalho  | 0%   | 23%  | 23%     |
| 39. a instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão | 0%   | 20%  | 20%     |

Legenda: Pm - perfil *PODERmoderado*; Pb - perfil *PODERbaixo*

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Ao contrário das diferenças vislumbradas na classificação atrativo, na unidimensional a maioria dos fatores apresentou percentual mais elevado no perfil *PODERbaixo*.

**Tabela 18 - Principais diferenças entre os perfis na classificação Unidimensional**

| Fatores   | % Pm | % Pb | Variação |
|---|------|------|----------|
| 7. o ambiente de trabalho ser amigável  | 33%  | 67%  | 34%      |
| 31. as prioridades de trabalho estarem alinhadas às metas                         | 17%  | 50%  | 33%      |
| 27. sua chefia prestar apoio na realização das suas atividades, quando necessário | 33%  | 53%  | 20%      |
| 20. sua chefia realizar mais reuniões individuais com os servidores               | 25%  | 0%   | 25%      |

Legenda: Pm - perfil *PODER*moderado; Pb - perfil *PODER*baixo

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A comparação entre as classificações “reverso” foi a que trouxe a diferenciação mais significativa. Houve uma variação de 53% entre os perfis em relação à competitividade no ambiente de trabalho, sendo fortemente reverso para os servidores de perfil *PODER*baixo.

**Tabela 19 - Principais diferenças entre os perfis na classificação Reverso**

| Fatores   | % Pm | % Pb | Variação |
|---|------|------|----------|
| 8. o ambiente de trabalho ser competitivo               | 17%  | 70%  | 53%      |
| 2. realizar novas atividades no trabalho                | 17%  | 53%  | 36%      |
| 24. seu relacionamento com a sua chefia ser mais formal | 17%  | 40%  | 23%      |

Legenda: Pm - perfil *PODER*moderado; Pb - perfil *PODER*baixo

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Não se vislumbrou necessário realizar a comparação entres os percentuais de classificação neutro.

#### 4.3.10.2 Diferenças quanto aos coeficientes de satisfação, insatisfação e nível de importância

Considerando os mesmos valores de referência utilizados para a identificação dos principais fatores motivadores e neutros (CS e CI de 0,700 a 1, e de 0,300 a 0), buscou-se identificar fatores que figurassem como relevantes em um grupo e neutros em outro. Diante da nulidade de resultados, os valores de corte foram ampliados para 0,600 a 1 (mais relevantes) e 0,400 a 0 (menos relevantes), e mesmo assim apenas um resultado foi encontrado, conforme tabela a seguir.

**Tabela 20 - Fatores motivadores em *PODER*baixo e neutros em *PODER*moderado**

| Fatores   | <i>PODER</i> moderado | <i>PODER</i> baixo |
|---|-----------------------|--------------------|
| 27. sua chefia prestar apoio na realização das suas atividades, quando necessário | 0,333                 | 0,800              |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)



A mesma investigação foi feita para o coeficiente de insatisfação (CI acima de 0,600 em um grupo, e abaixo de 0,400 em outro, e vice-versa), e não houve qualquer fator que apresentasse tal diferenciação entre os grupos.

Por fim, procurou-se investigar as principais diferenças entre os grupos no tocante ao nível de importância autodeclarado, filtrando os fatores com pontuação acima de 4 em *PODERmoderado* e abaixo de 3 em *PODERbaixo*, e vice-versa, porém, não houve resultados. Ampliando a margem de busca para fatores com NI acima de 3,5 em um grupo e abaixo de 2,5 em outro, houve apenas um fator com tal diferenciação.

**Tabela 21 - Fatores com importância alta para *PODERmoderado* e baixa para *PODERbaixo***

| Fatores   | <i>PODERmoderado</i> | <i>PODERbaixo</i> |
|---|----------------------|-------------------|
| 3. poder influenciar os colegas na realização de atividades | 3,667                | 2,033             |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tais resultados mostram que a homogeneidade do perfil de necessidades apresentada pelos servidores técnicos administrativos também refletiu na classificação dos fatores motivacionais.

#### 4.3.11 Principais Fatores Motivacionais

A última análise realizada focou em identificar os principais fatores motivacionais geradores de satisfação, de insatisfação, e também neutros, comuns a todos os servidores técnico-administrativos, independentemente do perfil.

Embora os perfis de necessidades encontrados também tenham sido altamente homogêneos, houve uma diferenciação em relação à necessidade de poder. Ainda, um dos perfis é muito superior quantitativamente em relação ao outro. Assim, de modo a respeitar as particularidades de cada grupo e evitar o predomínio dos resultados do grupo majoritário, os fatores sempre foram avaliados separadamente em cada perfil, e apenas depois estabeleciam-se os fatores comuns.

Para chegar aos principais fatores geradores de satisfação para a população estudada, ou seja, os que mais motivam, foram selecionados os fatores comuns com maior potencial de geração de satisfação (Quadro 9) que também pertencem aos principais fatores comuns quanto ao Nível de Importância Autodeclarado (Quadro 14), mais os fatores que tiveram classificação atrativa ou unidimensional comum e

mínima de 50% para cada grupo. Eles são apresentados na Tabela 22. Para determinar a ordem de relevância foi proporcionalizado o valor do nível de importância também de 0 a 1, para corresponder ao valor do coeficiente de satisfação, e foi realizada a média entre ambos.

**Tabela 22 - Principais fatores motivadores para os técnicos administrativos**

| Fatores   | Class.<br><i>Pm</i> | Class.<br><i>Pb</i> | CS<br>médio | NI<br>médio | Nle   | Média<br>CSm/Nle |
|---|---------------------|---------------------|-------------|-------------|-------|------------------|
| 37. flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário   | U                   | U                   | 0,833       | 4,708       | 0,942 | 0,888            |
| 5. o trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal   | U                   | U                   | 0,775       | 4,608       | 0,922 | 0,848            |
| 38. a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão   | U                   | U                   | 0,783       | 4,542       | 0,908 | 0,846            |
| 18. os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade  | U                   | U                   | 0,758       | 4,583       | 0,917 | 0,838            |
| 7. o ambiente de trabalho ser amigável  | A                   | U                   | 0,775       | 4,375       | 0,875 | 0,825            |
| 15. ter orgulho do seu trabalho   | U                   | U                   | 0,767       | 4,417       | 0,883 | 0,825            |
| 17. seu trabalho como servidor público ser reconhecido  | U                   | U                   | 0,717       | 4,625       | 0,925 | 0,821            |
| 11. a distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores  | U                   | U                   | 0,775       | 4,308       | 0,862 | 0,818            |
| 36. flexibilidade para negociação de dispensas a compensar  | U                   | U                   | 0,742       | 4,350       | 0,870 | 0,806            |
| 39. a instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão  | U                   | U                   | 0,675       | 4,667       | 0,933 | 0,804            |
| 40. as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) | U                   | U                   | 0,742       | 4,208       | 0,842 | 0,792            |
| 16. ter orgulho da instituição na qual trabalha   | U                   | U                   | 0,708       | 4,300       | 0,860 | 0,784            |

*Legenda: Pm – perfil PODERmoderado; Pb – perfil PODERbaixo; CS – coeficiente de satisfação; NI – nível de importância; CSm – coeficiente de satisfação médio; Nle – nível de importância equivalente*

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

Para chegar aos principais fatores geradores de insatisfação, ou seja, os que mais desmotivam, foram selecionados os fatores comuns com maior potencial de geração de insatisfação (Quadro 10) que também pertencem aos principais fatores comuns quanto ao Nível de Importância Autodeclarado (Quadro 14), mais os fatores que tiveram classificação obrigatória ou unidimensional comum e mínima de 50% para cada grupo.

**Tabela 23 - Principais fatores desmotivadores para os técnicos administrativos**

| Fatores   | Class.<br><i>Pm</i> | Class.<br><i>Pb</i> | CI<br>médio | NI<br>médio | Nle   | Média<br>CIm/Nle |
|---|---------------------|---------------------|-------------|-------------|-------|------------------|
| 5. o trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal   | U                   | U                   | 0,900       | 4,708       | 0,942 | 0,921            |
| 40. as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) | U                   | U                   | 0,825       | 4,667       | 0,933 | 0,879            |
| 38. a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão   | U                   | U                   | 0,825       | 4,625       | 0,925 | 0,875            |
| 11. a distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores  | U                   | U                   | 0,742       | 4,608       | 0,922 | 0,832            |
| 16. ter orgulho da instituição na qual trabalha   | U                   | U                   | 0,717       | 4,375       | 0,875 | 0,796            |
| 18. os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade  | U                   | U                   | 0,650       | 4,583       | 0,917 | 0,783            |
| 17. seu trabalho como servidor público ser reconhecido  | U                   | U                   | 0,667       | 4,417       | 0,883 | 0,775            |
| 15. ter orgulho do seu trabalho   | U                   | U                   | 0,683       | 4,308       | 0,862 | 0,773            |
| 37. flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário   | U                   | U                   | 0,667       | 4,350       | 0,870 | 0,768            |
| 39. a instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão  | U                   | U                   | 0,658       | 4,300       | 0,860 | 0,759            |
| 36. flexibilidade para negociação de dispensas a compensar  | U                   | U                   | 0,592       | 4,208       | 0,842 | 0,717            |

*Legenda: Pm – perfil PODERmoderado; Pb – perfil PODERbaixo; CI – coeficiente de insatisfação; NI – nível de importância; CIm – coeficiente de insatisfação médio; Nle – nível de importância equivalente*

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

Para chegar aos principais fatores que não interferem na satisfação dos técnicos administrativos, ou seja, que não possuem potencial para motivar ou desmotivar, foram considerados aqueles que pertencem aos fatores comuns com menor potencial de geração de satisfação ou de insatisfação (Quadro 11 e Quadro 12) que também pertençam aos principais fatores comuns com Nível de Importância Autodeclarado abaixo de 3 (Quadro 14), mais os fatores que tiveram classificação neutra comum e mínima de 50% em cada perfil.

**Tabela 24 - Principais fatores neutros para os técnicos administrativos**

| Fatores  | Class.<br><i>Pm</i> | Class.<br><i>Pb</i> | CSm   | CIm   | NIm   | Nlem  | Média CSm/<br>CIm/Nlem |
|--|---------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|------------------------|
| 24. seu relacionamento com a sua chefia ser mais formal    | N                   | N                   | 0,056 | 0,078 | 2,108 | 0,422 | 0,185                  |
| 34. o trabalho proporcionar contato com pessoas influentes | N                   | N                   | 0,227 | 0,019 | 2,200 | 0,440 | 0,228                  |
| 8. o ambiente de trabalho ser competitivo                  | N                   | R                   | 0,200 | 0,100 | 2,075 | 0,415 | 0,238                  |

(continua)

**Tabela 24 - Principais fatores neutros para os técnicos administrativos**

| Fatores   | Class.<br>Pm | Class.<br>Pb | CSm   | CIm   | NIm   | Nlem  | (conclusão)            |
|---|--------------|--------------|-------|-------|-------|-------|------------------------|
|   |              |              |       |       |       |       | Média CSm/<br>CIm/Nlem |
| 20. sua chefia realizar mais reuniões individuais com os servidores | N            | N            | 0,296 | 0,171 | 2,958 | 0,592 | 0,353                  |
| 25. seu relacionamento com a sua chefia ser mais próximo            | N            | N            | 0,297 | 0,177 | 2,933 | 0,587 | 0,354                  |
| 1. realizar as atividades de trabalho em grupo                      | N            | N            | 0,278 | 0,065 | 3,708 | 0,742 | 0,361                  |

*Legenda: Pm – perfil PODERmoderado; Pb – perfil PODERbaixo; CS – coeficiente de satisfação; CI – coeficiente de insatisfação; NI – nível de importância; CSm – coeficiente de satisfação médio; CIm – coeficiente de insatisfação médio; Nim – nível de importância médio; Nlem – nível de importância equivalente médio*

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

Frisa-se novamente que a neutralidade do fator “o ambiente de trabalho ser competitivo” pode ser questionada, uma vez que sua classificação em um dos grupos foi reversa, e tal indicador é desconsiderado nas equações dos coeficientes de satisfação e de insatisfação.

Entre os principais fatores motivadores e desmotivadores, apenas um fator foi diferente, o que trata sobre o ambiente de trabalho ser amigável, que figurou apenas como motivador. Deste modo, utilizando os valores finais que serviram para a ordenação dos fatores, o Quadro 17 apresenta quais fatores comuns possuem maior potencial de gerar satisfação, e quais de gerar insatisfação. Contudo, as diferenças são muito sutis.

**Quadro 17 - Fatores de destaque comuns com maior potencial de satisfação ou de insatisfação**

|                                    | Fatores  | Class.<br>Pm | Class.<br>Pb | Média<br>CS/NI | Média<br>CI/NI |
|------------------------------------|--|--------------|--------------|----------------|----------------|
| Maior potencial de<br>satisfação   | 37. flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário                | U            | U            | 0,888          | 0,768          |
|                                    | 36. flexibilidade para negociação de dispensas a compensar                               | U            | U            | 0,806          | 0,717          |
|                                    | 18. os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade             | U            | U            | 0,838          | 0,783          |
|                                    | 15. ter orgulho do seu trabalho  | U            | U            | 0,825          | 0,773          |
|                                    | 17. seu trabalho como servidor público ser reconhecido                                   | U            | U            | 0,821          | 0,775          |
|                                    | 39. a instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão | U            | U            | 0,804          | 0,759          |
| Maior potencial de<br>insatisfação | 40. as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho                       | U            | U            | 0,792          | 0,879          |
|                                    | 5. o trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal  | U            | U            | 0,848          | 0,921          |
|                                    | 38. a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão                  | U            | U            | 0,846          | 0,875          |
|                                    | 11. a distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores   | U            | U            | 0,818          | 0,832          |
|                                    | 16. ter orgulho da instituição na qual trabalha  | U            | U            | 0,784          | 0,796          |

*Legenda: Pm – perfil PODERmoderado; Pb – perfil PODERbaixo; CS – coeficiente de satisfação; NI – nível de importância; CI – coeficiente de insatisfação*

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

#### 4.3.12 Nível Geral de Satisfação e Insatisfação dos Servidores

O questionário também abordou uma questão onde os respondentes deveriam informar seu atual nível de satisfação com o trabalho em uma escala de 1 a 7, na qual 1 equivale a muito insatisfeito e 7 a muito satisfeito. Os resultados são apresentados na Tabela 25.

**Tabela 25 - Nível atual de satisfação com o trabalho**

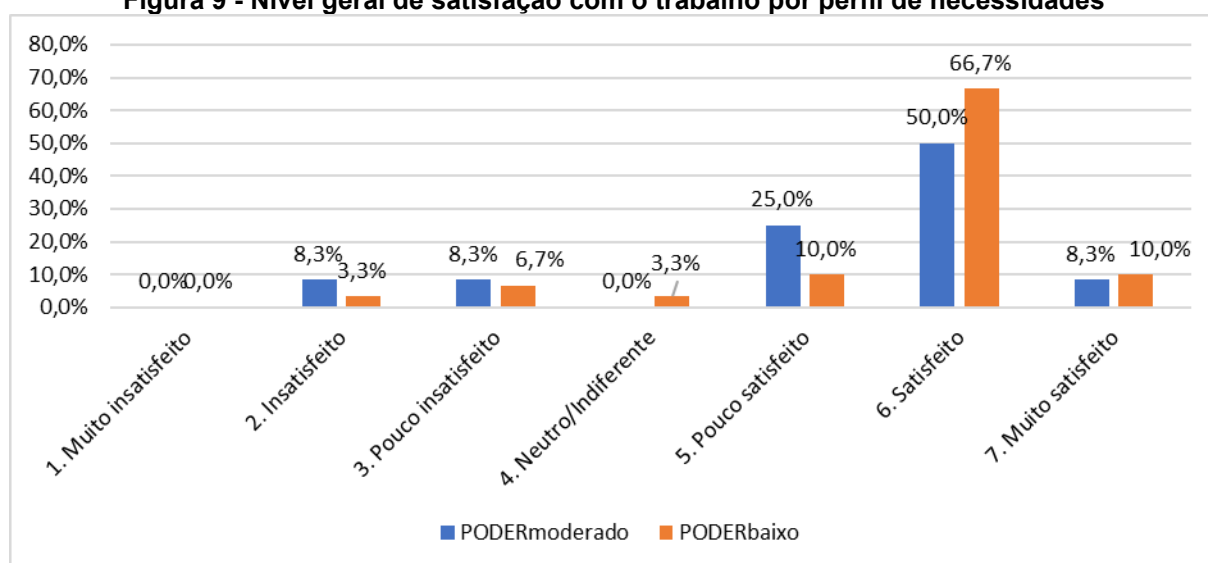
| Variável              | Freq. Abs. | Freq. Rel.  | Freq. Abs. | Freq. Rel.  | Freq. Abs. | Freq. Rel.  |
|-----------------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
|                       | <i>Pm</i>  | <i>Pm</i>   | <i>Pb</i>  | <i>Pb</i>   | Geral      | Geral       |
| 1. Muito insatisfeito | 0          | 0,0%        | 0          | 0,0%        | 0          | 0,0%        |
| 2. Insatisfeito       | 1          | 8,3%        | 1          | 3,3%        | 2          | 4,8%        |
| 3. Pouco insatisfeito | 1          | 8,3%        | 2          | 6,7%        | 3          | 7,1%        |
| 4. Neutro/Indiferente | 0          | 0,0%        | 1          | 3,3%        | 1          | 2,4%        |
| 5. Pouco satisfeito   | 3          | 25,0%       | 3          | 10,0%       | 6          | 14,3%       |
| 6. Satisfeito         | 6          | 50,0%       | 20         | 66,7%       | 26         | 61,9%       |
| 7. Muito satisfeito   | 1          | 8,3%        | 3          | 10,0%       | 4          | 9,5%        |
| <b>Totais</b>         | <b>12</b>  | <b>100%</b> | <b>30</b>  | <b>100%</b> | <b>42</b>  | <b>100%</b> |

Legenda: *Pm* – servidores com perfil PODERmoderado; *Pb* – servidores com perfil PODERbaixo

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os dados gerais da amostra indicam que 71,4% dos servidores, ou seja, a grande maioria, está satisfeito ou muito satisfeito com o seu trabalho atualmente. Observando separadamente os dois grupos de perfis de necessidades identificados no estudo, notam-se algumas diferenças, que são demonstradas na Figura 9.

**Figura 9 - Nível geral de satisfação com o trabalho por perfil de necessidades**



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Embora as análises anteriores (CS e CI) indiquem que os servidores com perfil *PODERbaixo* possuem mais fatores de insatisfação do que de satisfação, e o oposto para os servidores com perfil *PODERmoderado*, atualmente os integrantes do grupo *PODERbaixo* estão ligeiramente mais satisfeitos com o trabalho do que os do grupo *PODERmoderado*, tendo em vista que a soma das categorias “satisfeito” e “muito satisfeito” foi de 76,7% para o primeiro grupo, e de 58,3% para o segundo.

Os participantes ainda foram questionados, em perguntas abertas e não obrigatórias, sobre o que atualmente gera satisfação e insatisfação para eles no trabalho. A intenção era identificar os principais fatores para cada categoria em relação ao seu trabalho atual na UTFPR-GP, contudo, observou-se que alguns servidores responderam de forma genérica, e não especificamente em relação ao trabalho atual na instituição, o que foi um limitador para a análise.

Assim, de maneira geral, em relação ao que gera satisfação, os temas mais citados referem-se a um bom ambiente de trabalho (amigável, acolhedor, saudável), bom relacionamento com os colegas e trabalho em equipe, presentes em 15 das 38 respostas. Na sequência, com 14 citações, está o reconhecimento e valorização do trabalho, e em terceiro lugar ficaram os fatores relacionados à gestão participativa e transparência, mencionados em 10 respostas.

Quanto ao que gera insatisfação, as respostas foram mais variadas, mas tiveram destaque pontos relacionados à má distribuição de carga de trabalho, citado até mesmo como “injustiça na distribuição das atividades”, e questões pertinentes ao relacionamento com colegas e chefias, como falta de cooperação e comprometimento dos colegas, competitividade, individualismo e falta de profissionalismo. Estes dois temas apareceram em 10 das 38 respostas. Também teve destaque a falta de participação, comunicação e transparência no processo de tomada de decisões, constantes em 7 respostas. Por fim, 6 servidores citaram a remuneração e o plano de carreira.

O salário e benefícios também foram citados por alguns servidores como fator de satisfação. Cabe destacar que tais temas não foram incluídos no questionário da pesquisa de forma intencional por serem fatores externos à administração da instituição, ou seja, fatores que o gestor não tem competência e autonomia para promover modificações. Os itens elencados foram aqueles passíveis de serem trabalhados internamente pela administração do campus.

O instrumento de pesquisa, por fim, indagou os servidores sobre como eles se sentiram ao responder o questionário. Ficaram em evidência respostas que remetiam ao sentimento de reflexão em relação ao trabalho, de satisfação pelo tema da pesquisa estar sendo abordado, de valorização por ser ouvido (a) em relação a tal tema, e de bem-estar por auxiliar na pesquisa.

Os resultados das questões abertas convergem e confirmam os principais resultados obtidos nas análises anteriores.

## 5 DISCUSSÕES SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS

O presente tópico apresenta uma síntese dos principais fatores motivacionais. Considerando que eles possuem certo nível de correlação, foram agrupados em quatro temas mais genéricos, os quais são discutidos a seguir.

### 5.1 EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO

Dentre os fatores principais, três deles refletem a importância de haver equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. O trabalho não atrapalhar a vida pessoal foi destaque, e podem ser relacionados a ele os que tratam sobre a flexibilidade para negociação de horários e de dispensas a compensar.

Isso evidencia a relevância da possibilidade de situações como, por exemplo, conseguir conciliar os horários de trabalho com os horários escolares dos filhos, possibilidade de dispensa com compensação posterior para resolver situações particulares, e a delimitação dos horários de trabalho e de descanso, evitando que assuntos institucionais sejam tratados fora do horário de expediente e dos meios oficiais de comunicação.

O cenário de trabalho remoto imposto pela pandemia pode ter contribuído para a identificação de tal fator como um dos mais relevantes, uma vez que muitos servidores foram obrigados a realizar as atividades particulares e de trabalho de forma conjunta neste período, o que mostrou a dificuldade de lidar com ambas de forma simultânea.

O trabalho não presencial aliado aos avanços tecnológicos também estimulou a utilização de meios de comunicação não oficiais, principalmente por intermédio de aplicativos de mensagens que, na maioria das vezes, utilizam o número de telefone particular dos servidores, abrindo ainda mais as portas para essa “invasão” do trabalho no ambiente pessoal.

Conforme Cipriano e Nicolaci-da-Costa (2009), antigamente os horários e espaços de trabalho eram bem delimitados e separados daqueles que se destinavam à vida pessoal, familiar ou ao lazer, contudo, atualmente eles vêm se confundindo, e hoje em dia é muito comum atender ligações de trabalho fora do horário do expediente, inclusive nas férias, e nos mais variados locais.



Tais autores investigaram a reação dos funcionários que recebem de seus empregadores celulares com contas pagas, e constataram que o principal benefício identificado foi a economia por poder utilizá-lo também para questões pessoais, contudo, existia um sentimento negativo em relação à invasão de seu tempo livre de forma não remunerada ou previamente acordada, ao ponto de alguns entrevistados classificarem tal concessão como um “malefício”, e até mesmo como uma nova forma de escravidão.

Cabe destacar que todo o tempo extra destinado ao trabalho é subtraído de alguma atividade particular do trabalhador, e o comprometimento do equilíbrio nessa relação também pode comprometer a satisfação e o desempenho no trabalho. Nesse sentido, Stepansky e França (2008) argumentam que o desenvolvimento humano é fator de suma importância para a melhoria dos processos produtivos, e que, além do investimento em educação, as organizações também precisam dar mais liberdade de escolha aos trabalhadores em relação ao processo laborativo, como, por exemplo, apresentando maior flexibilidade de horários a fim de viabilizar o equilíbrio entre a vida pessoal e a participação no processo produtivo.

Outros exemplos citados são a redução de carga horária, possibilidade de compensação de horas, licenças anuais, creches e academias no local de trabalho e programas de administração e racionalização do tempo. Ações que devem sempre ser acompanhadas de práticas de responsabilidade social das organizações com os empregados, com suas famílias e com o entorno social e ambiental.

Embora muitas organizações ainda não tenham compreendido totalmente a relevância de programas de priorização e viabilização de equilíbrio de tempo de trabalho e de vida pessoal, as que utilizam de tal ferramenta geralmente são as que atraem, selecionam e mantêm os melhores profissionais. Tais ações também aumentam consideravelmente o nível de comprometimento e motivação dos colaboradores (STEPANSKY; FRANÇA, 2008).

## 5.2 GESTÃO TRANSPARENTE E PARTICIPATIVA

Outros três fatores demonstram a importância de uma gestão transparente e participativa, abordando a transparência na divulgação e na tomada de decisões, a participação dos servidores nos processos decisórios, e a divulgação para a

sociedade dos serviços prestados pela instituição, adentrando também na comunicação institucional, que se relaciona diretamente com a transparência.

Um ambiente onde não há transparência e comunicação pode gerar insegurança e insatisfação por parte dos servidores. Nesse contexto, Cezar, Barbosa e Reis (2013) defendem que o processo de comunicação nas organizações públicas deve ser algo aberto e claro, e que siga um fluxo linear e transparente, possibilitando a todos os interessados o acesso a seu conteúdo.

Cabe destacar que a comunicação organizacional possui características variadas e peculiares. Ela combina processos, pessoas, mensagens e propósitos criando um sistema de significados para os agentes envolvidos, com a finalidade de ajudar no desenvolvimento das atividades organizacionais. Ou seja, não se trata de apenas um sistema de comunicação entre atores ou de meros repasses de informações, ela deve possibilitar a abertura de diálogo entre os diferentes sujeitos interessados no processo (PINHO, 2006; MARCHIORI, 2008, apud CEZAR; BARBOSA; REIS, 2013).

O estudo de Souza e Añez (2012) faz uma interessante reflexão sobre a comunicação organizacional e o uso da política cognitiva, tratando da relação entre transparência e dualidade do discurso. A política cognitiva é definida por Ramos (1989, p. 87) como o “uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção”.

A dualidade, por sua vez, refere-se a situações nas quais o mesmo sujeito, na prática ou frente a um público distinto, faz o oposto do que afirmou anteriormente, visando “ganhar” sempre nas comunicações e proteger determinados interesses, servindo de estratégia para o não comprometimento do emissor ou da sua decisão (ETKIN, 2000 apud SOUZA; AÑEZ, 2012). Nos ambientes onde a dualidade da informação ocorre, o fato de não comunicar também é uma forma de comunicação, e que gera desgaste, uma vez que os envolvidos passam a despender energia na tentativa de interpretar possíveis interesses não declarados, prejudicando o relacionamento e ocasionando conflitos (ETKINS, 2000; MITJANS, 2011 apud SOUZA; AÑEZ, 2012). Cabe aqui citar um dos itens informados por um servidor como fator de insatisfação: “Comunicação confusa ou feita por meio de silêncios (falta de informações)”.

Ambas contrariam a transparência, que requer integridade na comunicação, e pressupõe o atendimento de expectativas compartilhadas e de “cumprimento com a palavra”. Os autores afirmam ainda que a falta de transparência pode ajudar a manter as aparências, contudo, corrói as relações e afeta o capital social da organização. Defendem, portanto, que é extremamente importante haver integridade na comunicação, e que ela seja confiável quanto à sua intencionalidade, para que a atuação em equipe não seja comprometida.

No âmbito da gestão, muitas vezes a comunicação se torna instrumento de poder, pois tradicionalmente é conduzida a fim de controlar as situações e os trabalhadores (FERREIRA; TROCCOLI, 2015). Tal postura é prejudicial à criação de um ambiente mais participativo e democrático, e afeta as relações entre chefias e servidores, que compõem as equipes de trabalho. Segundo Souza e Añez (2012), “reconhecer que informação não é instrumento de poder e que a comunicação é para dar um sentido compartilhado aos esforços edifica a compreensão do que é e para que serve a organização”.

Ainda em relação à transparência na gestão pública, Visentini et al. (2021) concluíram, em sua pesquisa, que os estudos voltados a esse tema focam principalmente aspectos administrativos, orçamentários, de responsabilidade e desempenho, e deixam de lado, entre outros, aspectos relacionados à tomada de decisão e à participação da comunidade interna e externa, o que evidencia que a falta de transparência em relação à tomada de decisão pode ser um traço comum na administração pública.

Adentrando no tema da participação, Rowe e Frewer (2000) defendem que embora sejam construções distintas, a participação está fortemente associada à transparência. Ela refere-se ao envolvimento das partes interessadas no processo de tomada de decisões e de construção de políticas, ou seja, a contribuição dessas partes deve ser considerada durante o processo, e influenciar o resultado da decisão.

Na mesma linha, Smith (1993, apud Rowe e Frewer, 2000) argumenta que a participação pública abrange um grupo de procedimentos destinados a consultar, envolver e informar o público para permitir que as pessoas afetadas por uma decisão contribuam para essa decisão. Como exemplos os autores citam referendo, audiência pública, pesquisas de opinião, grupos focais, entre outros.

Tratando-se da administração interna das instituições, adentra-se nos conceitos de gestão democrática e participativa. O processo democrático pressupõe a capacidade de debater, criar e aceitar regras de forma coletiva, bem como, necessita de diálogo para a formulação de propósitos comuns e para a superação de obstáculos (SANTOS; SILVA, 2016). Assim, uma gestão democrática e participativa deve sempre buscar pelo diálogo e pela mobilização das pessoas no processo de tomada de decisão.

Uma estratégia para satisfazer tal anseio pode ser a criação de conselhos consultivos e/ou deliberativos compostos por representantes das categorias, mas que de fato exerçam essa representatividade e não apenas seus anseios pessoais. É importante que todos os envolvidos tenham a clareza de que as decisões devem sempre primar pela supremacia do interesse público sobre o particular.

### 5.3 ORGULHO E RECONHECIMENTO EM RELAÇÃO AO TRABALHO E À INSTITUIÇÃO

O sentimento de orgulho pela instituição e pelo trabalho desenvolvido também foram fatores de destaque, juntamente com a importância de o trabalho como servidor público ser reconhecido. Ou seja, existe uma expectativa de que os objetivos institucionais e o trabalho realizado tenham um alinhamento com as aspirações pessoais, gerando um sentimento de realização e pertencimento, pois só é possível ter orgulho daquilo que se considera relevante.

Fazendo um paralelo com o tópico anterior, a participação dos servidores na definição das decisões do campus pode contribuir para aumentar o senso de valorização e pertencimento, e também pode ser uma forma de demonstrar reconhecimento, já que suas opiniões, argumentos e competências estarão sendo consideradas nas principais ações da instituição. Nesse sentido, cabe citar a resposta de um participante em relação ao que gera insatisfação: “não ser parte de decisões que são de minha competência técnica”.

A comunicação também pode adentrar neste tópico, mas agora voltada ao marketing institucional, uma vez que a ampla divulgação das ações realizadas e resultados obtidos, mostrando a contribuição da universidade para a comunidade em geral, pode favorecer o sentimento de orgulho do trabalho e da instituição.

Voltando ao reconhecimento pelo trabalho, tal fator ainda pode ser estimulado por meio da avaliação de desempenho dos servidores, se realizada de maneira adequada. Portanto, um processo de capacitação de chefias em tal tema pode ser algo eficiente. Adames (2017) argumenta que os avaliadores precisam ser bem treinados, principalmente em relação ao feedback, que é parte essencial do processo. Segundo o autor, é necessário adotar uma atitude equilibrada, utilizando um diálogo genuíno, imparcial e explicativo, que transmita uma mentalidade de crescimento aos avaliados.

Para Bergamini (2019) a avaliação de desempenho é algo que precisa ser realizado de forma natural no cotidiano das organizações, e defende que, quando realizada corretamente, faz os trabalhadores se sentirem presentes e reconhecidos.

Assim, embora a UTFPR adote uma avaliação anual de desempenho, é necessário verificar se ela está sendo realizada de forma assertiva pelos agentes envolvidos. Destaca-se que não se pode deixar apenas para um único momento no ano essa conversa e troca de informações entre o gestor e os servidores de sua equipe, pois é isso que facilita a identificação de pontos fortes e de melhorias a realizar, bem como, possibilita aos servidores receber o reconhecimento pelo trabalho bem desenvolvido assim que ele é realizado, e, portanto, é necessário que ocorra no dia a dia, de forma natural e constante, podendo a avaliação anual figurar como a formalização do que foi percebido, discutido e realizado ao longo do período avaliativo.

#### 5.4 CONDIÇÕES DE TRABALHO

Os últimos três fatores de destaque têm ligação com as condições de trabalho. O primeiro deles refere-se à distribuição balanceada de atividades entre os servidores, e traz à tona a necessidade do dimensionamento da força de trabalho.

No ano de 2021 o Ministério da Economia possui uma parceria firmada com a Universidade de Brasília (UnB) por meio do Termo de Execução Descentralizada - TED nº 17/2017, com a finalidade de desenvolver e implementar um modelo referencial de gestão de dimensionamento da força de trabalho para que os órgãos da Administração Pública Federal o utilizem como base para as estratégias de gestão de pessoas, de forma contínua.

Devido a esse TED, no momento os órgãos não podem realizar despesas para tal objeto, devendo aguardar o modelo a ser proposto pelo Ministério da Economia. Contudo, é possível pensar em estratégias internas que não exijam contratações de terceiros, como, por exemplo, a atribuição de pesos a comissões e outras portarias de trabalho, e distribuição de forma balanceada e rotativa entre os servidores. Outra possível ação seria o revezamento de servidores nos setores que possuem jornada de trabalho flexibilizada, cuja carga horária é 25% inferior aos demais. Mapear os processos de trabalho com vistas a quantificá-los também pode ser uma estratégia para encontrar possíveis discrepâncias de atribuições entre servidores, evitando a sobrecarga de alguns. A automatização de processos também pode ser eficaz.

O segundo fator refere-se à existência de condições físicas favoráveis para a realização do trabalho, que engloba o espaço físico, limpeza, materiais, equipamentos, entre outros, demonstrando que tais questões ambientais influenciam significativamente nos níveis de satisfação e de insatisfação dos servidores, assim, planejamento e investimento em infraestrutura, manutenção e melhoria das condições físicas são ações que não podem ser desconsideradas ou deixadas de lado pela gestão.

O último fator trata sobre a importância do ambiente de trabalho ser amigável. Considerando que o expediente de trabalho toma uma parte considerável do dia dos servidores, e que o tempo de convívio com colegas de trabalho pode ser superior ao tempo de convívio com familiares, alinhado ainda ao fato de que maioria dos técnicos administrativos apresentou um alto nível de necessidade de afiliação, fica evidenciada a importância de tal fator como gerador de satisfação no trabalho.

Para contribuir positivamente nessa questão podem ser realizadas ações de integração entre os servidores, visando aumentar a proximidade entre os colegas. Também é importante trabalhar o espírito de equipe, focando nos objetivos comuns e evitando um clima de competição entre os servidores e setores. Ações que aprimorem a comunicação institucional, focando na efetividade e transparência, conforme discutido anteriormente, também são relevantes, pois ruídos de comunicação podem criar situações de conflito.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo central identificar o perfil de necessidades e os principais fatores motivacionais dos servidores técnico-administrativos em educação do Campus Guarapuava da UTFPR, baseando-se na Teoria das Necessidades Adquiridas, na Teoria dos Dois Fatores e no Modelo de Kano. O instrumento de pesquisa, construído a partir do referencial teórico estudado e da revisão de literatura, permitiu atingir tal objetivo.

No tocante ao perfil de necessidades constatou-se que todos os servidores investigados possuem alta necessidade de realização e de afiliação, figurando como principal diferença a necessidade de poder, que variou de baixa a moderada, e permitiu o reconhecimento de dois tipos de perfis, um denominado *PODERmoderado* e o outro *PODERbaixo*.

Apesar de tal distinção pode-se afirmar que há homogeneidade no perfil de necessidades motivacionais dos servidores técnico-administrativos, predominando alta necessidade de realização, alta necessidade de afiliação, e baixa necessidade de poder. Tal homogeneidade refletiu nos resultados da avaliação dos fatores motivacionais, não sendo percebidas diferenças significativas entre os grupos.

De maneira geral, doze fatores tiveram destaque como geradores de satisfação e motivação, sendo que onze deles também se destacaram como geradores de insatisfação e desmotivação, e estão relacionados ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, gestão transparente e participativa, orgulho e reconhecimento em relação ao trabalho e à instituição, e condições de trabalho favoráveis, incluindo aspectos físicos, de equilíbrio e justiça na distribuição de atividades, e de relacionamento.

Embora Frederick Herzberg tenha deixado claro em sua teoria quais fatores seriam motivacionais e quais seriam higiênicos, utilizando a abordagem de Kano vislumbrava-se a possibilidade de um mesmo fator funcionar como motivador para servidores com determinado perfil e como higiênico para servidores com perfil de necessidades distinto. Contudo, como os perfis identificados foram similares, não houve resultados nesse sentido.

Os resultados obtidos foram utilizados para a elaboração de dois produtos técnicos. O primeiro tem o propósito de apresentar o perfil de necessidades e os

principais fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos do público estudado, enquanto o segundo visa possibilitar a reprodução da pesquisa em outros campi ou instituições de ensino.

Para estudos futuros sugere-se a aplicação da pesquisa a todos os servidores Técnico-Administrativos em Educação da UTFPR, visando ampliar a amostra e validar os resultados obtidos, ou ainda, explorar resultados divergentes que contemplem perfis de necessidades mais heterogêneos.

Sugere-se, ainda, aprimorar o questionamento sobre quais fatores estão gerando satisfação e insatisfação no atual trabalho desenvolvido, permitindo identificar com facilidade os fatores mais críticos que precisam ser melhorados, bem como os fatores que estão tendo um bom desempenho e não necessitam de tanta intervenção.



## REFERÊNCIAS

ADAIR; J. **Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and and eight key principles of motivating others**. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006.

ADAMES, Y. A hora da DR. **Você RH**, São Paulo, v. 48, fev./mar. 2017.

AFFONSO, L. M. F; et al. **Teoria Geral da Administração I**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

ALSHMEMRI, M.; SHAHWAN-AKL, L.; MAUDE; P. Herzberg's Two-Factor Theory. **Life Science Journal**, v. 14, n. 5, 2017.

ANDERSEN, J. A. Managers' Motivation Profiles: Measurement and Application. **SAGE Open**, v. 8, n. 2, 2018.

ARAÚJO, E. P. M. **Motivação no serviço público: o caso dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação, Campus I, Universidade Federal da Paraíba**. 2018. 102 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

BATISTA, M. G. T. A motivação dos servidores no serviço público brasileiro. **EaD & Tecnologias Digitais na Educação**, Dourados, v. 4, n. 5, p. 111-123. 2016.

BENEDETTI, M. H.; et al. As Necessidades de Auto-realização e a Motivação do Empreendedor: uma Análise de Empreendedores de Micro e Pequenas Empresas da Região de Barueri. In: ENANPAD, 29., 2005. Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho: usos, abusos e credences no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BERGER, C. et al. Kano's methods for understanding customer-defined quality. **Center for Quality Management Journal**, v.2, n.4, 1993.

BHATTACHARYA, S.; MITTAL, P. The Impact of Individual Needs on Employee Performance while Teleworking, **Australasian Accounting, Business and Finance Journal**, v. 14, n. 5, p. 65-85. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 mai. 2016. Seção 1, n. 98, p. 44-46.

BRASIL. Ministério da Economia. **Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)**. 2017. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho>>. Acesso em: 13 set. 2021.

BUENO, M. 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 – SESUC**, v. 4, n. 6, 2002.

CARSrud, A.; BRANNBACK, M. Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 1, p. 9-26, 2011.

CEZAR, L. C.; BARBOSA, T. R. C. G.; REIS, M. C. T. Comunicação Governamental: alicerce teórico para a construção de novas pesquisas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 3, p. 126-133, jul./set. 2013.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CIPRIANO, L.; NICOLACI-DA-COSTA, A. M. Celulares Pagos por Empregadores: “Benefício” ou “Malefício”? **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 147-159, mar. 2009.

CORNACHIONE JUNIOR, E. B.; et al. Motivação para Sucesso, Afiliação e Poder dos Estudantes de Ciências Contábeis: Desafios para Atrair o Poder e Garantir o Sucesso. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 11, n. 2, p. 47-64, 2015.

FERNANDEZ, B. P. M. **Métodos e técnicas de pesquisa**: modelando as ciências empresariais. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, V. M.; TROCCOLI, I. R. Uma palavra vale mais do que um protocolo? (In)Formalidade na comunicação interna organizacional. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, Maringá, v. 8, n. 3, p. 481-504, set./dez., 2015.

FIGUEIREDO, L. J. L. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. 2012. 206 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Católica Portuguesa, Viseu, 2012.

FREITAS, C. M. F. **Estudo da motivação e da liderança na Indústria Hoteleira da RAM**. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) – Universidade da Madeira, Funchal, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 5, set. 2003.

GUIMARÃES, J. V.; NERES, T. S. **Fatores que geram motivação no ambiente de trabalho**: um estudo sobre a percepção dos alunos dos cursos superiores do Centro Universitário Adventista de São Paulo UNASP – Campus Hortolândia. 2018. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário Adventista de São Paulo. Hortolândia, 2018.

HECKERT, T. M. et al. Creation of a new needs assessment questionnaire. **Journal of Social Behavior and Personality**, Novato, v. 15, n. 1, p. 121-136, 2000.

HERZBERG, F. I. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 65, n. 5, set./out. 1987.

HERZBERG; F.I.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The Motivation to Work**. 2. ed. Nova York, London, Sydney: Wiley, 1967.

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. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEE, Y. C.; HO, L. H.; LIANG, C. H. Using Kano's model to evaluate employee satisfaction - as applied for Taiwanese high-tech industry. **The Journal of Global Business Management**, Oregon, v. 2, n. 2, 2006.

LOBOS, J. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 15, n. 2, mar./abr., 1975.

MARCONI, L. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MATZLER, K.; FUCHS, M.; SCHUBERT, A. Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply? **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 15, n. 9-10, nov./dez. 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento organizacional: Conhecimento emergente. Realidade global**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

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. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

MOORMAN, J. Leveraging the Kano Model for Optimal Results. **UX Magazine**, 09 out. 2012. Disponível em: < <https://uxmag.com/articles/leveraging-the-kano-model-for-optimal-results>>. Acesso em: 28 mar. 2021.

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, mai./ago. 2017.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, dez. 1990.

RAHMAN, A.; ABIDIN, N. S. Z.; HASAN, M. M. Factors affecting employees' motivation at Infrastructure University Kuala Lumpur. **South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law**, v. 17, n. 2, dec. 2018.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REGO, A. Os motivos de sucesso, afiliação e poder: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. **Análise Psicológica**, v. 18, n. 3, p. 335-344, 2000.

REGO, A.; CARVALHO, T. Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Evidência Confirmatória do Constructo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 18, n. 1, p. 17-26, jan./abr. 2002.

REGO, A.; LEITE, E., Motivos de sucesso, afiliação e poder: um estudo de validação do constructo no Brasil. **Estudos de Psicologia**, v. 8, n. 1, p. 185-191, 2003.

REIS, J. N. **A motivação humana no trabalho administrativo dos enfermeiros na realidade hospitalar**: aspectos teóricos. 1993. 97 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 1993.

REIS NETO, M. T.; MARQUES, E. R. C; PAIVA, R. V. C. Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 10, n. 1, jan./abr. 2017.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 26, p. 105-131. 2018.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administración**. 12. ed. México: Pearson Prentice Hall, 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, A. R. **Motivação no serviço público: aplicação do AHP como instrumento de gestão em uma IES Federal**. 2020. 140 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, São Mateus, 2020.

ROCHA, P. M. A.; FRAUCHES, G. B.; SOUZA NETO, S. P. Teoria das necessidades socialmente adquiridas: Uma verificação no Contact Center da Cobra Tecnologia. In: SEMEAD, 13., 2010. São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2010.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n.1, p. 253-73, jan./fev. 2014.

ROOS, C.; SARTORY, S.; GODOY, L. P. Modelo de Kano para a identificação de atributos capazes de superar as expectativas do cliente. **Revista Produção On Line**, Florianópolis, v. 9, n. 3, 2009.

ROWE, G.; FREWER, L. J. Public Participation Methods: A Framework for Evaluation. **Science, Technology, & Human Values**, v. 25, n. 1, p. 3-29, 2000.

SANTOS, J. C. S.; LAQUILA, K. S.; DALFIOR, S. R. A influência da motivação sobre a produtividade na organização: estudo de caso em uma empresa de manutenção industrial. **Destarte**, Vitória, v. 3, n. 2, p. 66-82, out. 2013.

SANTOS, L. M. S.; SILVA, C. M. L. A Transparência na Gestão Pública: Ferramenta Indispensável para Participação Social. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 10, n. 31, set./out. 2016.

SAUERWEIN, E. et al. The Kano model: How to delight your customers. **International working seminar on production economics**, Austria, v. 1, n. 4, p. 313-327, 1996.

SCHÜLER, J.; SHELDON, K. M.; FRÖHLICH, S. M. Implicit need for achievement moderates the relationship between competence need satisfaction and subsequent motivation. **Journal of Research in Personalit**, v. 44, n. 1, 2010.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SORDI, J. O. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2017.

SOUZA, R. C.; AÑEZ, M. E. M. O Uso da Política Cognitiva na Comunicação Organizacional. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 8, n. 15, jan./jun. 2012.

STEPANSKY, D. V.; FRANÇA, L. Trabalho e Vida Pessoal: O Equilíbrio Necessário. **Boletim Técnico do Senac**, v. 34, n. 1, p. 64-71, abr. 2008.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./dez. 2003.

THAO, N. T. P. Factors Influencing Employees' Job Motivation: a Case Study of Small and Medium Enterprises in Dong Nai Province. **Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study**, v. 1, n. 2, p. 33-42, 2020.

UTFPR. **UTFPR - Campus Guarapuava**. 2018. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/campus/guarapuava/sobre>>. Acesso em: 26 abr. 2021.

VASCONCELOS, C. R. **Avaliação em um serviço público de saúde utilizando o Modelo de Kano e o Balanced Scorecard**. 2013. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

VICENTE, T. J. F. F. **Modelo de utilização conjunta da TRIZ, Modelo de Kano e QFD**. 2017. 124 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2017.

VISENTINI, M. S.; et al. Transparência na Gestão Pública: Evidências da Produção Científica Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 10, n. 1, jan./abr., 2021.

**APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**



# Fatores Motivacionais e Perfil de Necessidades de Servidores Públicos

\*Obrigatório

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

### A) INFORMAÇÕES DO PESQUISADOR

Título da pesquisa: Fatores motivacionais e perfil de necessidades de servidores públicos: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino.

Pesquisadores: Laís de Andrade Farias; Gerson Ishikawa.

Local de realização da pesquisa: Pesquisa remota com os servidores técnico-administrativos da UTFPR campus Guarapuava.

### B) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) de uma pesquisa que visa identificar os perfis de necessidades e os fatores motivacionais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, campus Guarapuava, objeto da dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública da aluna Laís de Andrade Farias, sob orientação do Prof. Dr. Gerson Ishikawa.

Sua participação neste exercício é voluntária. A sua participação não será remunerada nem implicará em gastos para você. A estimativa de tempo para responder o questionário on-line é de 20 a 40 minutos.

Todos os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados de forma individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

Existem benefícios e riscos ao participar dessa pesquisa. Eventuais riscos relacionados com sua participação nesta pesquisa são mínimos, podendo ser riscos de origem psicológica ou emocional, pois algumas perguntas podem causar desconforto ou estresse, entre outros. Por outro lado, participar desta pesquisa permitirá que você entre em contato com informações e conhecimento a respeito da temática em questão, possibilitando refletir sobre o tema.

Por fim, a qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Você tem o direito de receber esclarecimentos em qualquer etapa da pesquisa.

### C) CONSENTIMENTO DO PARTICIPANTE: \*

*Marque todas que se aplicam.*

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação nesta pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, os benefícios, a confidencialidade e a inexistência de custos relacionados a este estudo. Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo. Estou ciente que posso deixar a pesquisa a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

**APÊNDICE B - Questionário da Pesquisa**

# Fatores Motivacionais e Perfil de Necessidades de Servidores Públicos

---

I. Com base na sua percepção pessoal, indique seu grau de concordância em relação às afirmativas abaixo. Não existem respostas certas:

**ATENÇÃO:** Caso esteja utilizando um dispositivo móvel para responder o presente questionário, solicitamos que a rotação de tela seja habilitada, e o dispositivo utilizado no modo "paisagem" (na horizontal), para possibilitar a visualização de todas as alternativas de resposta.

1. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito. \*

\*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

2. Tento dar o meu melhor no trabalho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

3. Quando tenho escolha, tento trabalhar em grupo, e não sozinho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

4. É importante para mim fazer o melhor trabalho possível. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

5. Se tivesse que advertir ou repreender uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

6. Eu me esforço para estar "no comando" quando estou trabalhando em um grupo. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

7. Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

8. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

9. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

10. Prefiro dar ordens do que receber. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

11. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

12. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar as pessoas e obter apoio para o que quero fazer. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

13. Eu me esforço para ser "tudo o que posso ser". \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

14. Eu me vejo organizando e dirigindo as atividades de outras pessoas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

15. Procuro relacionar-me com pessoas influentes. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

16. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

17. Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

18. No trabalho, procuro fazer cada vez melhor. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

19. No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

20. Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

21. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

22. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipe, procuro as que me permitam exercer mais influência. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente.
- 2. Discordo.
- 3. Não concordo nem discordo.
- 4. Concordo.
- 5. Concordo totalmente.

II. As perguntas a seguir são hipotéticas e buscam avaliar a opinião dos respondentes quando determinado atributo está presente ou ausente, bem como seu grau de importância. Não existem respostas certas, responda escolhendo a alternativa que melhor se adequa ao seu perfil/posicionamento.

**ATENÇÃO:** Caso esteja utilizando um dispositivo móvel para responder o presente questionário, solicitamos que a rotação de tela seja habilitada, e o dispositivo utilizado no modo "paisagem" (na horizontal), para possibilitar a visualização de todas as alternativas de resposta.



Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 1.1 Como você se sente quando as atividades de trabalho devem ser realizadas em grupo?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 1.2 Como você se sente quando as atividades de trabalho NÃO devem ser realizadas em grupo? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

1.3 Para você, qual a importância de realizar as atividades de trabalho em grupo? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 2.1 Como você se sente quando precisa realizar uma atividade nova que não domina?                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 2.2 Como você se sente quando deve realizar apenas atividades rotineiras que já domina bastante? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

2.3 Para você, qual a importância de realizar novas atividades no trabalho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 3.1 Como você se sente quando pode influenciar os colegas na realização de atividades?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 3.2 Como você se sente quando NÃO pode influenciar os colegas na realização de atividades? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

3.3 Para você, qual a importância de poder influenciar os colegas na realização de atividades? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|   | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 4.1 Como você se sente quando as atividades de trabalho devem ser realizadas de forma independente e com autonomia?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 4.2 Como você se sente quando as atividades de trabalho NÃO devem ser realizadas de forma independente e com autonomia? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

4.3 Para você, qual a importância de realizar as atividades de trabalho de forma independente e com autonomia? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 5.1 Como você se sente quando o trabalho não atrapalha a sua vida pessoal? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

5.2 Como você se sente quando o trabalho interfere negativamente na sua vida pessoal?

5.3 Para você, qual a importância do trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.  
 2. Um pouco importante.  
 3. Moderadamente importante.  
 4. Importante.  
 5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

|   | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 6.1 Como você se sente quando as atividades desenvolvidas são compatíveis com a área da sua formação acadêmica? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

6.2 Como você se sente quando as atividades desenvolvidas NÃO são compatíveis com a área da sua formação acadêmica?

6.3 Para você, qual a importância das atividades desenvolvidas serem compatíveis com a área da sua formação acadêmica? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.  
 2. Um pouco importante.  
 3. Moderadamente importante.  
 4. Importante.  
 5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 7.1 Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho amigável?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 7.2 Como você se sente quando NÃO está inserido em um ambiente de trabalho amigável? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

7.3 Para você, qual a importância do ambiente de trabalho ser amigável? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|   | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 8.1 Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho competitivo?           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 8.2 Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho que NÃO é competitivo? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

8.3 Para você, qual a importância do ambiente de trabalho ser competitivo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

|   | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 9.1 Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho participativo?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 9.2 Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho NÃO participativo? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

9.3 Para você, qual a importância do ambiente de trabalho ser participativo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 10.1 Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho hierárquico?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 10.2 Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho NÃO hierárquico? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

10.3 Para você, qual a importância do ambiente de trabalho ser hierárquico? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 11.1 Como você se sente quando a distribuição de atividades é feita de forma balanceada entre os servidores?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 11.2 Como você se sente quando a distribuição de atividades NÃO é feita de forma balanceada entre os servidores? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

11.3 Para você, qual a importância da distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 12.1 Como você se sente quando é valorizado pela sua prontidão em ajudar as pessoas?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 12.2 Como você se sente quando NÃO é valorizado pela sua prontidão em ajudar as pessoas? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

12.3 Para você, qual a importância de ser valorizado pela sua prontidão em ajudar as pessoas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.



Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 13.1 Como você se sente quando é valorizado por apresentar desempenho acima do esperado?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 13.2 Como você se sente quando NÃO é valorizado por apresentar desempenho acima do esperado? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

13.3 Para você, qual a importância de ser valorizado por apresentar desempenho acima do esperado? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|   | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 14.1 Como você se sente quando é valorizado pela sua capacidade de promover mudanças?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 14.2 Como você se sente quando NÃO é valorizado pela sua capacidade de promover mudanças? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

14.3 Para você, qual a importância de ser valorizado por sua capacidade de promover mudanças? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

|   | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 15.1 Como você se sente quando tem orgulho do seu trabalho?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 15.2 Como você se sente quando NÃO tem orgulho do seu trabalho? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

15.3 Para você, qual a importância de ter orgulho do seu trabalho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|   | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 16.1 Como você se sente quando tem orgulho da instituição na qual trabalha?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 16.2 Como você se sente quando NÃO tem orgulho da instituição na qual trabalha? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

16.3 Para você, qual a importância de ter orgulho da instituição na qual trabalha? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 17.1 Como você se sente quando o seu trabalho como servidor público é reconhecido?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 17.2 Como você se sente quando o seu trabalho como servidor público NÃO é reconhecido? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

17.3 Para você, qual a importância do seu trabalho como servidor público ser reconhecido? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 18.1 Como você se sente quando os serviços prestados pela instituição são divulgados para a sociedade?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 18.2 Como você se sente quando os serviços prestados pela instituição NÃO são divulgados para a sociedade? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

18.3 Para você, qual a importância de os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 19.1 Como você se sente quando, no dia a dia, sua chefia pergunta aos servidores sobre o ambiente de trabalho? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 19.2 Como você se sente quando, no dia a dia, sua chefia NÃO pergunta sobre o ambiente de trabalho?            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

19.3 Para você, qual a importância da sua chefia perguntar sobre o ambiente de trabalho? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 20.1 Como você se sente quando a sua chefia realiza mais reuniões individuais com os servidores?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 20.2 Como você se sente quando a sua chefia evita realizar reuniões individuais com os servidores? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|   | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 21.1 Como você se sente quando a sua chefia realiza mais reuniões em grupo com os servidores?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 21.2 Como você se sente quando a sua chefia evita realizar reuniões em grupo com os servidores? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

21.3 Para você, qual a importância da sua chefia realizar mais reuniões em grupo com os servidores? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 22.1 Como você se sente quando a sua chefia lhe dá feedbacks frequentes? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 22.2 Como você se sente quando a sua chefia evita dar feedbacks?         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

22.3 Para você, qual a importância da sua chefia dar feedbacks? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 23.1 Como você se sente quando a sua chefia sabe dar feedback?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 23.2 Como você se sente quando a sua chefia NÃO sabe dar feedback? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

23.3 Para você, qual a importância da sua chefia saber dar feedback? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 24.1 Como você se sente quando o seu relacionamento com sua chefia é mais formal?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 24.2 Como você se sente quando o seu relacionamento com sua chefia é menos formal? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

24.3 Para você, qual a importância do seu relacionamento com a sua chefia ser mais formal? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 25.1 Como você se sente quando o seu relacionamento com sua chefia é mais próximo? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 25.2 Como você se sente quando o seu relacionamento com sua chefia NÃO é próximo?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |



25.3 Para você, qual a importância do seu relacionamento com a sua chefia ser mais próximo?

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 26.1 Como você se sente quando a sua chefia negocia os prazos das suas atividades?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 26.2 Como você se sente quando a sua chefia NÃO negocia os prazos das suas atividades? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

26.3 Para você, qual a importância da sua chefia negociar os prazos das suas atividades? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 27.1 Como você se sente quando a sua chefia presta apoio na realização das suas atividades, quando necessário?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 27.2 Como você se sente quando a sua chefia NÃO presta apoio na realização das suas atividades, quando necessário? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

27.3 Para você, qual a importância da sua chefia prestar apoio na realização das suas atividades, quando necessário? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|   | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 28.1 Como você se sente quando há metas individuais claras?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 28.2 Como você se sente quando NÃO há metas individuais claras? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

28.3 Para você, qual a importância de ter metas individuais claras? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 29.1 Como você se sente quando há metas setoriais?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 29.2 Como você se sente quando NÃO há metas setoriais? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

29.3 Para você, qual a importância de ter metas setoriais? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 30.1 Como você se sente quando sua chefia mantém as prioridades de trabalho? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

30.2 Como você se sente quando sua chefia faz mudanças abruptas nas prioridades de trabalho?

30.3 Para você, qual a importância da sua chefia manter as prioridades de trabalho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

|   | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 31.1 Como você se sente quando as prioridades de trabalho estão alinhadas às metas?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 31.2 Como você se sente quando as prioridades de trabalho NÃO estão alinhadas às metas? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

31.3 Para você, qual a importância das prioridades de trabalho estarem alinhadas às metas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|   | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 32.1 Como você se sente quando os prazos são factíveis com as metas/atividades estabelecidas? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

|   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 32.2 Como você se sente quando os prazos NÃO são factíveis com as metas/atividades estabelecidas? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

32.3 Para você, qual a importância dos prazos serem factíveis com as metas/atividades estabelecidas? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 33.1 Como você se sente quando o trabalho realizado lhe proporciona novos aprendizados e/ou realizações? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

33.2 Como você se sente quando o trabalho realizado NÃO lhe proporciona novos aprendizados e/ou realizações?

33.3 Para você, qual a importância do trabalho proporcionar novos aprendizados e/ou realizações? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

|   | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 34.1 Como você se sente quando o trabalho proporciona ter contato com pessoas influentes?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 34.2 Como você se sente quando o trabalho NÃO proporciona ter contato com pessoas influentes? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

34.3 Para você, qual a importância do trabalho proporcionar contato com pessoas influentes? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 35.1 Como você se sente quando o trabalho lhe permite fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 35.2 Como você se sente quando o trabalho NÃO lhe permite fazer novas amizades e conhecer os colegas?    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

35.3 Para você, qual a importância do trabalho lhe permitir fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas?

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|   | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 36.1 Como você se sente quando há flexibilidade para negociação de dispensas a compensar?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 36.2 Como você se sente quando NÃO há flexibilidade para negociação de dispensas a compensar? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

36.3 Para você, qual a importância da flexibilidade para negociação de dispensas a compensar?

\*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

|  | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 37.1 Como você se sente quando há flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 37.2 Como você se sente quando NÃO há flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

37.3 Para você, qual a importância da flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.



Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|   | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 38.1 Como você se sente quando a instituição é transparente na divulgação e na tomada de decisão?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |
| 38.2 Como você se sente quando a instituição NÃO é transparente na divulgação e na tomada de decisão? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

38.3 Para você, qual a importância da instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.
2. Um pouco importante.
3. Moderadamente importante.
4. Importante.
5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|   | Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a).        | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 39.1 Como você se sente quando a instituição considera a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>     |

39.2 Como você se sente quando a instituição NÃO considera a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão?

39.3 Para você, qual a importância da instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão? \*

Marcar apenas uma oval.

1. Sem importância.  
 2. Um pouco importante.  
 3. Moderadamente importante.  
 4. Importante.  
 5. Muito importante.

Refleta com atenção sobre as duas questões abaixo, a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra. Escolha as opções que melhor refletem a sua opinião. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

| Gosto que seja assim. | Espero que seja dessa maneira. | Sou neutro(a). | Posso aceitar que seja assim. | Não gosto que seja assim. |
|-----------------------|--------------------------------|----------------|-------------------------------|---------------------------|
|-----------------------|--------------------------------|----------------|-------------------------------|---------------------------|

40.1 Como você se sente quando as condições físicas são favoráveis à realização do trabalho? (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.)

40.2 Como você se sente quando as condições físicas NÃO são favoráveis à realização do trabalho? (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.)

40.3 Para você, qual a importância das condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho? (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Sem importância.
- 2. Um pouco importante.
- 3. Moderadamente importante.
- 4. Importante.
- 5. Muito importante.

### III. Questões finais

1. Atualmente, considerando os aspectos expostos nas questões anteriores e outros que julgue importantes, qual o seu nível geral de satisfação com o trabalho na UTFPR? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Muito insatisfeito
- 2. Insatisfeito
- 3. Pouco insatisfeito
- 4. Neutro/Indiferente
- 5. Pouco satisfeito
- 6. Satisfeito
- 7. Muito satisfeito

2. Atualmente, para você, o que gera satisfação no trabalho? Pode citar mais de um fator.

---

---

---

3. Atualmente, para você, o que gera insatisfação no trabalho? Pode citar mais de um fator.

---

---

---

### IV. Dados demográficos

1. Idade: \*

2. Ano de ingresso na UTFPR: \*

3. Gênero: \*

4. Assinale a opção que melhor caracteriza a sua função/cargo na instituição nos últimos 12 meses: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Titular de cargo de chefia (com ou sem ônus)
- Assistente em administração
- Outro cargo de nível médio (nível D)
- Cargo de nível superior (nível E)

5. Formação (assinale a de maior nível já concluída): \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Graduação.
- Especialização.
- Mestrado ou Doutorado.

6. Renda bruta mensal (considerando apenas o cargo ocupado na UTFPR): \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Até R\$ 4.000,00.
- De R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00.
- De R\$ 6.000,01 a R\$ 7.000,00.
- De R\$ 7.000,01 a R\$ 8.000,00.
- Acima de R\$ 8.000,00.
- Prefiro não responder.

7. Possui outra ocupação profissional como fonte de renda (seja acúmulo de cargos públicos, como autônomo, ou na iniciativa privada)? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim.
- Não.
- Prefiro não responder.

8. Caso tenha respondido "sim" na questão anterior, qual a atividade desempenhada?

9. Como você se sentiu ao responder esse questionário?

**APÊNDICE C - Classificação dos Fatores - Amostra Geral**

| Fatores  | AMOSTRA GERAL |     |     |     |     |     |    |       |
|--|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-------|
|  | Class. Kano   | A   | O   | U   | R   | N   | Q  | total |
| 1. realizar as atividades de trabalho em grupo   | N             | 19% | 2%  | 2%  | 10% | 64% | 2% | 100%  |
| 2. realizar novas atividades no trabalho   | R             | 10% | 5%  | 2%  | 43% | 40% | 0% | 100%  |
| 3. poder influenciar os colegas na realização de atividades                            | N             | 29% | 5%  | 0%  | 5%  | 62% | 0% | 100%  |
| 4. realizar as atividades de trabalho de forma independente e com autonomia            | N             | 38% | 7%  | 14% | 0%  | 40% | 0% | 100%  |
| 5. o trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal  | U             | 5%  | 19% | 74% | 0%  | 2%  | 0% | 100%  |
| 6. as atividades desenvolvidas serem compatíveis com a área da sua formação acadêmica  | A             | 36% | 7%  | 21% | 0%  | 33% | 2% | 100%  |
| 7. o ambiente de trabalho ser amigável   | U             | 21% | 12% | 57% | 0%  | 10% | 0% | 100%  |
| 8. o ambiente de trabalho ser competitivo  | R             | 7%  | 2%  | 2%  | 55% | 33% | 0% | 100%  |
| 9. o ambiente de trabalho ser participativo  | U             | 21% | 12% | 48% | 0%  | 19% | 0% | 100%  |
| 10. o ambiente de trabalho ser hierárquico   | N             | 14% | 7%  | 10% | 17% | 52% | 0% | 100%  |
| 11. a distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores | U             | 12% | 14% | 67% | 0%  | 7%  | 0% | 100%  |
| 12. ser valorizado pela sua prontidão em ajudar as pessoas                             | U             | 29% | 7%  | 48% | 0%  | 17% | 0% | 100%  |
| 13. ser valorizado por apresentar desempenho acima do esperado                         | U             | 19% | 10% | 50% | 0%  | 21% | 0% | 100%  |
| 14. ser valorizado por sua capacidade de promover mudanças                             | U             | 29% | 2%  | 36% | 0%  | 33% | 0% | 100%  |
| 15. ter orgulho do seu trabalho  | U             | 14% | 17% | 60% | 0%  | 10% | 0% | 100%  |
| 16. ter orgulho da instituição na qual trabalha  | U             | 12% | 17% | 57% | 0%  | 14% | 0% | 100%  |
| 17. seu trabalho como servidor público ser reconhecido                                 | U             | 12% | 5%  | 62% | 0%  | 21% | 0% | 100%  |
| 18. os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade           | U             | 14% | 10% | 55% | 0%  | 21% | 0% | 100%  |
| 19. sua chefia perguntar sobre o ambiente de trabalho                                  | N             | 24% | 10% | 24% | 0%  | 43% | 0% | 100%  |
| 20. sua chefia realizar mais reuniões individuais com os servidores                    | N             | 14% | 5%  | 7%  | 5%  | 69% | 0% | 100%  |
| 21. sua chefia realizar mais reuniões em grupo com os servidores                       | N             | 12% | 21% | 24% | 0%  | 43% | 0% | 100%  |
| 22. sua chefia dar feedbacks   | U/N           | 10% | 14% | 38% | 0%  | 38% | 0% | 100%  |

| Fatores   | AMOSTRA GERAL |     |     |     |     |     |    |       |
|---|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-------|
|   | Class. Kano   | A   | O   | U   | R   | N   | Q  | total |
| 23. sua chefia saber dar feedback   | U             | 21% | 19% | 38% | 0%  | 21% | 0% | 100%  |
| 24. seu relacionamento com a sua chefia ser mais formal   | N             | 5%  | 5%  | 0%  | 33% | 57% | 0% | 100%  |
| 25. seu relacionamento com a sua chefia ser mais próximo  | N             | 24% | 7%  | 7%  | 2%  | 60% | 0% | 100%  |
| 26. sua chefia negociar os prazos das suas atividades   | N             | 24% | 14% | 24% | 0%  | 38% | 0% | 100%  |
| 27. sua chefia prestar apoio na realização das suas atividades, quando necessário   | U             | 19% | 14% | 48% | 0%  | 19% | 0% | 100%  |
| 28. ter metas individuais claras  | U             | 26% | 14% | 31% | 0%  | 29% | 0% | 100%  |
| 29. ter metas setoriais   | N             | 19% | 17% | 17% | 2%  | 45% | 0% | 100%  |
| 30. sua chefia manter as prioridades de trabalho  | U             | 24% | 21% | 33% | 0%  | 21% | 0% | 100%  |
| 31. as prioridades de trabalho estarem alinhadas às metas   | U             | 17% | 21% | 40% | 0%  | 21% | 0% | 100%  |
| 32. os prazos serem factíveis com as metas/atividades estabelecidas   | U             | 12% | 21% | 48% | 0%  | 19% | 0% | 100%  |
| 33. o trabalho proporcionar novos aprendizados e/ou realizações   | A             | 40% | 7%  | 26% | 0%  | 26% | 0% | 100%  |
| 34. o trabalho proporcionar contato com pessoas influentes  | N             | 12% | 0%  | 2%  | 7%  | 79% | 0% | 100%  |
| 35. o trabalho lhe permitir fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas   | A/N           | 38% | 5%  | 19% | 0%  | 38% | 0% | 100%  |
| 36. flexibilidade para negociação de dispensas a compensar  | U             | 21% | 7%  | 52% | 0%  | 19% | 0% | 100%  |
| 37. flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário   | U             | 21% | 5%  | 62% | 0%  | 12% | 0% | 100%  |
| 38. a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão   | U             | 2%  | 12% | 74% | 0%  | 12% | 0% | 100%  |
| 39. a instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão  | U             | 10% | 14% | 55% | 0%  | 21% | 0% | 100%  |
| 40. as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) | U             | 14% | 19% | 60% | 0%  | 7%  | 0% | 100%  |

Legenda: A - atrativo; O - obrigatório; U - unidimensional; R - reverso; N - neutro; Q - questionável

**APÊNDICE D** - Classificação dos Fatores - Perfil *PODERmoderado*



| Fatores  | PERFIL PODERmoderado |     |     |     |     |     |    |       |
|--|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-------|
|  | Class. Kano          | A   | O   | U   | R   | N   | Q  | total |
| 1. realizar as atividades de trabalho em grupo   | N                    | 33% | 8%  | 0%  | 0%  | 50% | 8% | 100%  |
| 2. realizar novas atividades no trabalho   | N                    | 33% | 0%  | 8%  | 17% | 42% | 0% | 100%  |
| 3. poder influenciar os colegas na realização de atividades                            | A                    | 58% | 8%  | 0%  | 0%  | 33% | 0% | 100%  |
| 4. realizar as atividades de trabalho de forma independente e com autonomia            | N                    | 25% | 8%  | 17% | 0%  | 50% | 0% | 100%  |
| 5. o trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal  | U                    | 8%  | 17% | 67% | 0%  | 8%  | 0% | 100%  |
| 6. as atividades desenvolvidas serem compatíveis com a área da sua formação acadêmica  | A                    | 42% | 0%  | 17% | 0%  | 33% | 8% | 100%  |
| 7. o ambiente de trabalho ser amigável   | A                    | 42% | 17% | 33% | 0%  | 8%  | 0% | 100%  |
| 8. o ambiente de trabalho ser competitivo  | N                    | 25% | 8%  | 8%  | 17% | 42% | 0% | 100%  |
| 9. o ambiente de trabalho ser participativo  | A/U                  | 50% | 0%  | 50% | 0%  | 0%  | 0% | 100%  |
| 10. o ambiente de trabalho ser hierárquico   | N                    | 25% | 8%  | 8%  | 17% | 42% | 0% | 100%  |
| 11. a distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores | U                    | 25% | 8%  | 50% | 0%  | 17% | 0% | 100%  |
| 12. ser valorizado pela sua prontidão em ajudar as pessoas                             | A/U                  | 42% | 0%  | 42% | 0%  | 17% | 0% | 100%  |
| 13. ser valorizado por apresentar desempenho acima do esperado                         | A/U                  | 42% | 0%  | 42% | 0%  | 17% | 0% | 100%  |
| 14. ser valorizado por sua capacidade de promover mudanças                             | A                    | 42% | 8%  | 33% | 0%  | 17% | 0% | 100%  |
| 15. ter orgulho do seu trabalho  | U                    | 33% | 0%  | 50% | 0%  | 17% | 0% | 100%  |
| 16. ter orgulho da instituição na qual trabalha  | U                    | 17% | 8%  | 58% | 0%  | 17% | 0% | 100%  |
| 17. seu trabalho como servidor público ser reconhecido                                 | U                    | 8%  | 8%  | 58% | 0%  | 25% | 0% | 100%  |
| 18. os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade           | U                    | 25% | 0%  | 67% | 0%  | 8%  | 0% | 100%  |
| 19. sua chefia perguntar sobre o ambiente de trabalho                                  | N                    | 25% | 8%  | 17% | 0%  | 50% | 0% | 100%  |
| 20. sua chefia realizar mais reuniões individuais com os servidores                    | N                    | 17% | 0%  | 25% | 8%  | 50% | 0% | 100%  |
| 21. sua chefia realizar mais reuniões em grupo com os servidores                       | N                    | 8%  | 17% | 33% | 0%  | 42% | 0% | 100%  |
| 22. sua chefia dar feedbacks   | U                    | 8%  | 17% | 42% | 0%  | 33% | 0% | 100%  |

| Fatores   | PERFIL PODERmoderado |     |     |     |     |     |    |       |
|---|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-------|
|   | Class. Kano          | A   | O   | U   | R   | N   | Q  | total |
| 23. sua chefia saber dar feedback   | A/U                  | 33% | 17% | 33% | 0%  | 17% | 0% | 100%  |
| 24. seu relacionamento com a sua chefia ser mais formal   | N                    | 0%  | 8%  | 0%  | 17% | 75% | 0% | 100%  |
| 25. seu relacionamento com a sua chefia ser mais próximo  | N                    | 17% | 17% | 8%  | 0%  | 58% | 0% | 100%  |
| 26. sua chefia negociar os prazos das suas atividades   | N                    | 17% | 17% | 17% | 0%  | 50% | 0% | 100%  |
| 27. sua chefia prestar apoio na realização das suas atividades, quando necessário   | N                    | 0%  | 25% | 33% | 0%  | 42% | 0% | 100%  |
| 28. ter metas individuais claras  | U/N                  | 25% | 8%  | 33% | 0%  | 33% | 0% | 100%  |
| 29. ter metas setoriais   | N                    | 33% | 8%  | 17% | 0%  | 42% | 0% | 100%  |
| 30. sua chefia manter as prioridades de trabalho  | A                    | 42% | 17% | 25% | 0%  | 17% | 0% | 100%  |
| 31. as prioridades de trabalho estarem alinhadas às metas   | A                    | 33% | 25% | 17% | 0%  | 25% | 0% | 100%  |
| 32. os prazos serem factíveis com as metas/atividades estabelecidas   | U                    | 8%  | 8%  | 50% | 0%  | 33% | 0% | 100%  |
| 33. o trabalho proporcionar novos aprendizados e/ou realizações   | A                    | 42% | 8%  | 25% | 0%  | 25% | 0% | 100%  |
| 34. o trabalho proporcionar contato com pessoas influentes  | N                    | 42% | 0%  | 0%  | 0%  | 58% | 0% | 100%  |
| 35. o trabalho lhe permitir fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas   | A                    | 50% | 17% | 17% | 0%  | 17% | 0% | 100%  |
| 36. flexibilidade para negociação de dispensas a compensar  | U                    | 17% | 0%  | 58% | 0%  | 25% | 0% | 100%  |
| 37. flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário   | U                    | 17% | 0%  | 67% | 0%  | 17% | 0% | 100%  |
| 38. a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão   | U                    | 8%  | 0%  | 75% | 0%  | 17% | 0% | 100%  |
| 39. a instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão  | U                    | 17% | 0%  | 58% | 0%  | 25% | 0% | 100%  |
| 40. as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) | U                    | 0%  | 17% | 75% | 0%  | 8%  | 0% | 100%  |

Legenda: A - atrativo; O - obrigatório; U - unidimensional; R - reverso; N - neutro; Q - questionável

**APÊNDICE E** - Classificação dos Fatores - Perfil *PODERbaixo*

| Fatores  | PERFIL PODERbaixo |     |     |     |     |     |    |       |
|--|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-------|
|  | Class. Kano       | A   | O   | U   | R   | N   | Q  | total |
| 1. realizar as atividades de trabalho em grupo   | N                 | 13% | 0%  | 3%  | 13% | 70% | 0% | 100%  |
| 2. realizar novas atividades no trabalho   | R                 | 0%  | 7%  | 0%  | 53% | 40% | 0% | 100%  |
| 3. poder influenciar os colegas na realização de atividades                            | N                 | 17% | 3%  | 0%  | 7%  | 73% | 0% | 100%  |
| 4. realizar as atividades de trabalho de forma independente e com autonomia            | A                 | 43% | 7%  | 13% | 0%  | 37% | 0% | 100%  |
| 5. o trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal  | U                 | 3%  | 20% | 77% | 0%  | 0%  | 0% | 100%  |
| 6. as atividades desenvolvidas serem compatíveis com a área da sua formação acadêmica  | A/N               | 33% | 10% | 23% | 0%  | 33% | 0% | 100%  |
| 7. o ambiente de trabalho ser amigável   | U                 | 13% | 10% | 67% | 0%  | 10% | 0% | 100%  |
| 8. o ambiente de trabalho ser competitivo  | R                 | 0%  | 0%  | 0%  | 70% | 30% | 0% | 100%  |
| 9. o ambiente de trabalho ser participativo  | U                 | 10% | 17% | 47% | 0%  | 27% | 0% | 100%  |
| 10. o ambiente de trabalho ser hierárquico   | N                 | 10% | 7%  | 10% | 17% | 57% | 0% | 100%  |
| 11. a distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores | U                 | 7%  | 17% | 73% | 0%  | 3%  | 0% | 100%  |
| 12. ser valorizado pela sua prontidão em ajudar as pessoas                             | U                 | 23% | 10% | 50% | 0%  | 17% | 0% | 100%  |
| 13. ser valorizado por apresentar desempenho acima do esperado                         | U                 | 10% | 13% | 53% | 0%  | 23% | 0% | 100%  |
| 14. ser valorizado por sua capacidade de promover mudanças                             | N                 | 23% | 0%  | 37% | 0%  | 40% | 0% | 100%  |
| 15. ter orgulho do seu trabalho  | U                 | 7%  | 23% | 63% | 0%  | 7%  | 0% | 100%  |
| 16. ter orgulho da instituição na qual trabalha  | U                 | 10% | 20% | 57% | 0%  | 13% | 0% | 100%  |
| 17. seu trabalho como servidor público ser reconhecido                                 | U                 | 13% | 3%  | 63% | 0%  | 20% | 0% | 100%  |
| 18. os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade           | U                 | 10% | 13% | 50% | 0%  | 27% | 0% | 100%  |
| 19. sua chefia perguntar sobre o ambiente de trabalho                                  | N                 | 23% | 10% | 27% | 0%  | 40% | 0% | 100%  |
| 20. sua chefia realizar mais reuniões individuais com os servidores                    | N                 | 13% | 7%  | 0%  | 3%  | 77% | 0% | 100%  |
| 21. sua chefia realizar mais reuniões em grupo com os servidores                       | N                 | 13% | 23% | 20% | 0%  | 43% | 0% | 100%  |
| 22. sua chefia dar feedbacks   | N                 | 10% | 13% | 37% | 0%  | 40% | 0% | 100%  |
| 23. sua chefia saber dar feedback  | U                 | 17% | 20% | 40% | 0%  | 23% | 0% | 100%  |

| Fatores   | PERFIL PODERbaixo |     |     |     |     |     |    |       |
|---|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-------|
|   | Class. Kano       | A   | O   | U   | R   | N   | Q  | total |
| 24. seu relacionamento com a sua chefia ser mais formal   | N                 | 7%  | 3%  | 0%  | 40% | 50% | 0% | 100%  |
| 25. seu relacionamento com a sua chefia ser mais próximo  | N                 | 27% | 3%  | 7%  | 3%  | 60% | 0% | 100%  |
| 26. sua chefia negociar os prazos das suas atividades   | N                 | 27% | 13% | 27% | 0%  | 33% | 0% | 100%  |
| 27. sua chefia prestar apoio na realização das suas atividades, quando necessário   | U                 | 27% | 10% | 53% | 0%  | 10% | 0% | 100%  |
| 28. ter metas individuais claras  | U                 | 27% | 17% | 30% | 0%  | 27% | 0% | 100%  |
| 29. ter metas setoriais   | N                 | 13% | 20% | 17% | 3%  | 47% | 0% | 100%  |
| 30. sua chefia manter as prioridades de trabalho  | U                 | 17% | 23% | 37% | 0%  | 23% | 0% | 100%  |
| 31. as prioridades de trabalho estarem alinhadas às metas   | U                 | 10% | 20% | 50% | 0%  | 20% | 0% | 100%  |
| 32. os prazos serem factíveis com as metas/atividades estabelecidas   | U                 | 13% | 27% | 47% | 0%  | 13% | 0% | 100%  |
| 33. o trabalho proporcionar novos aprendizados e/ou realizações   | A                 | 40% | 7%  | 27% | 0%  | 27% | 0% | 100%  |
| 34. o trabalho proporcionar contato com pessoas influentes  | N                 | 0%  | 0%  | 3%  | 10% | 87% | 0% | 100%  |
| 35. o trabalho lhe permitir fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas   | N                 | 33% | 0%  | 20% | 0%  | 47% | 0% | 100%  |
| 36. flexibilidade para negociação de dispensas a compensar  | U                 | 23% | 10% | 50% | 0%  | 17% | 0% | 100%  |
| 37. flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário   | U                 | 23% | 7%  | 60% | 0%  | 10% | 0% | 100%  |
| 38. a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão   | U                 | 0%  | 17% | 73% | 0%  | 10% | 0% | 100%  |
| 39. a instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão  | U                 | 7%  | 20% | 53% | 0%  | 20% | 0% | 100%  |
| 40. as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) | U                 | 20% | 20% | 53% | 0%  | 7%  | 0% | 100%  |

Legenda: A - atrativo; O - obrigatório; U - unidimensional; R - reverso; N - neutro; Q - questionável

**APÊNDICE F - Coeficientes de Satisfação, de Insatisfação e Nível de Importância  
Autodeclarado dos Fatores**

| FATORES  | AMOSTRA GERAL |        |       | PERFIL<br><i>PODERmoderado</i> |        |       | PERFIL<br><i>PODERbaixo</i> |        |       |
|--|---------------|--------|-------|--------------------------------|--------|-------|-----------------------------|--------|-------|
|  | CS            | CI     | NI    | CS                             | CI     | NI    | CS                          | CI     | NI    |
| 1. realizar as atividades de trabalho em grupo   | 0,243         | -0,054 | 3,548 | 0,364                          | -0,091 | 4,083 | 0,192                       | -0,038 | 3,333 |
| 2. realizar novas atividades no trabalho   | 0,208         | -0,125 | 3,571 | 0,500                          | -0,100 | 4,000 | 0,000                       | -0,143 | 3,400 |
| 3. poder influenciar os colegas na realização de atividades                            | 0,300         | -0,050 | 2,500 | 0,583                          | -0,083 | 3,667 | 0,179                       | -0,036 | 2,033 |
| 4. realizar as atividades de trabalho de forma independente e com autonomia            | 0,524         | -0,214 | 3,976 | 0,417                          | -0,250 | 4,000 | 0,567                       | -0,200 | 3,967 |
| 5. o trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal  | 0,786         | -0,929 | 4,762 | 0,750                          | -0,833 | 4,583 | 0,800                       | -0,967 | 4,833 |
| 6. as atividades desenvolvidas serem compatíveis com a área da sua formação acadêmica  | 0,585         | -0,293 | 3,667 | 0,636                          | -0,182 | 3,333 | 0,567                       | -0,333 | 3,800 |
| 7. o ambiente de trabalho ser amigável   | 0,786         | -0,690 | 4,595 | 0,750                          | -0,500 | 4,417 | 0,800                       | -0,767 | 4,667 |
| 8. o ambiente de trabalho ser competitivo  | 0,211         | -0,105 | 1,786 | 0,400                          | -0,200 | 2,750 | 0,000                       | 0,000  | 1,400 |
| 9. o ambiente de trabalho ser participativo  | 0,690         | -0,595 | 4,405 | 1,000                          | -0,500 | 4,667 | 0,567                       | -0,633 | 4,300 |
| 10. o ambiente de trabalho ser hierárquico   | 0,286         | -0,200 | 3,024 | 0,400                          | -0,200 | 3,167 | 0,240                       | -0,200 | 2,967 |
| 11. a distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores | 0,786         | -0,810 | 4,690 | 0,750                          | -0,583 | 4,417 | 0,800                       | -0,900 | 4,800 |
| 12. ser valorizado pela sua prontidão em ajudar as pessoas                             | 0,762         | -0,548 | 3,881 | 0,833                          | -0,417 | 3,833 | 0,733                       | -0,600 | 3,900 |
| 13. ser valorizado por apresentar desempenho acima do esperado                         | 0,690         | -0,595 | 4,095 | 0,833                          | -0,417 | 4,083 | 0,633                       | -0,667 | 4,100 |
| 14. ser valorizado por sua capacidade de promover mudanças                             | 0,643         | -0,381 | 3,714 | 0,750                          | -0,417 | 4,000 | 0,600                       | -0,367 | 3,600 |
| 15. ter orgulho do seu trabalho  | 0,738         | -0,762 | 4,333 | 0,833                          | -0,500 | 4,250 | 0,700                       | -0,867 | 4,367 |
| 16. ter orgulho da instituição na qual trabalha  | 0,690         | -0,738 | 4,286 | 0,750                          | -0,667 | 4,583 | 0,667                       | -0,767 | 4,167 |

| FATORES   | AMOSTRA GERAL |        |       | PERFIL<br><i>PODER</i> moderado |        |       | PERFIL<br><i>PODER</i> baixo |        |       |
|---|---------------|--------|-------|---------------------------------|--------|-------|------------------------------|--------|-------|
|   | CS            | CI     | NI    | CS                              | CI     | NI    | CS                           | CI     | NI    |
| 17. seu trabalho como servidor público ser reconhecido                            | 0,738         | -0,667 | 4,381 | 0,667                           | -0,667 | 4,500 | 0,767                        | -0,667 | 4,333 |
| 18. os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade      | 0,690         | -0,643 | 4,476 | 0,917                           | -0,667 | 4,833 | 0,600                        | -0,633 | 4,333 |
| 19. sua chefia perguntar sobre o ambiente de trabalho                             | 0,476         | -0,333 | 3,952 | 0,417                           | -0,250 | 4,000 | 0,500                        | -0,367 | 3,933 |
| 20. sua chefia realizar mais reuniões individuais com os servidores               | 0,225         | -0,125 | 2,905 | 0,455                           | -0,273 | 3,083 | 0,138                        | -0,069 | 2,833 |
| 21. sua chefia realizar mais reuniões em grupo com os servidores                  | 0,357         | -0,452 | 3,833 | 0,417                           | -0,500 | 4,083 | 0,333                        | -0,433 | 3,733 |
| 22. sua chefia dar feedbacks  | 0,476         | -0,524 | 4,238 | 0,500                           | -0,583 | 4,417 | 0,467                        | -0,500 | 4,167 |
| 23. sua chefia saber dar feedback   | 0,595         | -0,571 | 4,310 | 0,667                           | -0,500 | 4,500 | 0,567                        | -0,600 | 4,233 |
| 24. seu relacionamento com a sua chefia ser mais formal                           | 0,071         | -0,071 | 2,119 | 0,000                           | -0,100 | 2,083 | 0,111                        | -0,056 | 2,133 |
| 25. seu relacionamento com a sua chefia ser mais próximo                          | 0,317         | -0,146 | 2,905 | 0,250                           | -0,250 | 3,000 | 0,345                        | -0,103 | 2,867 |
| 26. sua chefia negociar os prazos das suas atividades                             | 0,476         | -0,381 | 3,881 | 0,333                           | -0,333 | 3,583 | 0,533                        | -0,400 | 4,000 |
| 27. sua chefia prestar apoio na realização das suas atividades, quando necessário | 0,667         | -0,619 | 4,286 | 0,333                           | -0,583 | 4,083 | 0,800                        | -0,633 | 4,367 |
| 28. ter metas individuais claras  | 0,571         | -0,452 | 3,976 | 0,583                           | -0,417 | 4,083 | 0,567                        | -0,467 | 3,933 |
| 29. ter metas setoriais   | 0,366         | -0,341 | 3,571 | 0,500                           | -0,250 | 3,667 | 0,310                        | -0,379 | 3,533 |
| 30. sua chefia manter as prioridades de trabalho                                  | 0,571         | -0,548 | 3,786 | 0,667                           | -0,417 | 3,417 | 0,533                        | -0,600 | 3,933 |
| 31. as prioridades de trabalho estarem alinhadas às metas                         | 0,571         | -0,619 | 3,881 | 0,500                           | -0,417 | 3,750 | 0,600                        | -0,700 | 3,933 |
| 32. os prazos serem factíveis com as metas/atividades estabelecidas               | 0,595         | -0,690 | 4,357 | 0,583                           | -0,583 | 4,417 | 0,600                        | -0,733 | 4,333 |
| 33. o trabalho proporcionar novos aprendizados e/ou realizações                   | 0,667         | -0,333 | 3,976 | 0,667                           | -0,333 | 4,167 | 0,667                        | -0,333 | 3,900 |



| FATORES   | AMOSTRA GERAL |        |       | PERFIL<br><i>PODER</i> moderado |        |       | PERFIL<br><i>PODER</i> baixo |        |       |
|---|---------------|--------|-------|---------------------------------|--------|-------|------------------------------|--------|-------|
|   | CS            | CI     | NI    | CS                              | CI     | NI    | CS                           | CI     | NI    |
| 34. o trabalho proporcionar contato com pessoas influentes  | 0,154         | -0,026 | 2,000 | 0,417                           | 0,000  | 2,667 | 0,037                        | -0,037 | 1,733 |
| 35. o trabalho lhe permitir fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas   | 0,571         | -0,238 | 3,452 | 0,667                           | -0,333 | 3,667 | 0,533                        | -0,200 | 3,367 |
| 36. flexibilidade para negociação de dispensas a compensar  | 0,738         | -0,595 | 4,190 | 0,750                           | -0,583 | 4,250 | 0,733                        | -0,600 | 4,167 |
| 37. flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário   | 0,833         | -0,667 | 4,357 | 0,833                           | -0,667 | 4,333 | 0,833                        | -0,667 | 4,367 |
| 38. a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão   | 0,762         | -0,857 | 4,643 | 0,833                           | -0,750 | 4,583 | 0,733                        | -0,900 | 4,667 |
| 39. a instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão  | 0,643         | -0,690 | 4,286 | 0,750                           | -0,583 | 4,333 | 0,600                        | -0,733 | 4,267 |
| 40. as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.) | 0,738         | -0,786 | 4,667 | 0,750                           | -0,917 | 4,667 | 0,733                        | -0,733 | 4,667 |

Legenda: CS - coeficiente de satisfação; CI - coeficiente de insatisfação; NI - nível de importância autodeclarado

**APÊNDICE G - Termo de Concordância e Autorização da Instituição**



Ministério da Educação  
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
UTFPR - CAMPUS GUARAPUAVA  
DIRETORIA GERAL - CÂMPUS CAMPUS GUARAPUAVA  
COORD. DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS -GP

Guarapuava, 01 de março de 2021.

À Diretora-Geral do Câmpus Guarapuava da UTFPR

**Prof. Dra. Ana Lucia Ferreira**

Assunto: Solicitação de autorização para realização de pesquisa.

Eu, Laís de Andrade Farias, aluna do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, e servidora do Câmpus Guarapuava da referida instituição, solicito autorização desta Direção-Geral para a realização de uma pesquisa junto aos servidores técnico-administrativos do Câmpus Guarapuava da UTFPR. Através de um questionário eletrônico, os servidores serão convidados a expressar sua preferência e avaliação sobre fatores motivacionais e de necessidades, sem a coleta de informações que possam identificar os participantes. A coleta de dados será utilizada para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo título prévio é: "FATORES MOTIVACIONAIS E PERFIL DE NECESSIDADES DE SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO", sob orientação do prof. Dr. Gerson Ishikawa.

O trabalho tem como objetivo principal identificar o perfil de necessidades dos servidores técnico-administrativos, bem como os fatores que mais interferem no seu nível de motivação para o trabalho.

Todos os dados coletados serão confidenciais, resguardando o sigilo e o anonimato dos respondentes e suas respectivas respostas. As informações geradas serão publicadas apenas em publicações ou eventos científicos, resguardados e observados todos os princípios aqui expostos.

A pesquisa será realizada no decorrer do ano de 2021, com previsão de conclusão em agosto/2021.

Como pesquisadora, estarei sempre à disposição da Instituição para esclarecer quaisquer dúvidas sobre a pesquisa ou prestar informações adicionais, através do e-mail [REDACTED] e do telefone [REDACTED]

Sem mais, solicito deferimento.

(ASSINADO DIGITALMENTE)

Laís de Andrade Farias



Documento assinado eletronicamente por (Document electronically signed by) LAIS DE ANDRADE FARIAS, REQUERENTE, em (at) 01/03/2021, às 17:54, conforme horário oficial de Brasília (according to official Brasilia-Brazil time), com fundamento no (with legal based on) art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539 de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site (The authenticity of this document can be checked on the website) [https://sei.utfpr.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.utfpr.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador (informing the verification code) 1909190 e o código CRC (and the CRC code) 7D5C2FC4.



Ministério da Educação  
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
COORD. DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS -GP



## TERMO DE CONCORDÂNCIA/AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Eu, Ana Lúcia Ferreira, Diretora-Geral do Câmpus Guarapuava da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, tenho ciência e autorizo a realização da pesquisa intitulada "FATORES MOTIVACIONAIS E PERFIL DE NECESSIDADES DE SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO", a ser realizada pela mestranda Laís de Andrade Farias, sob orientação do prof. Dr. Gerson Ishikawa, com os servidores técnico-administrativos do Câmpus Guarapuava. Para isto, será disponibilizado à pesquisadora o uso do espaço físico desta instituição de ensino, bem como o acesso a demais dados e documentos necessários para a realização do trabalho.

(ASSINADO DIGITALMENTE)  
Ana Lucia Ferreira  
Diretora-Geral  
UTFPR - Câmpus Guarapuava



Documento assinado eletronicamente por (Document electronically signed by) **ANA LUCIA FERREIRA, DIRETOR(A)-GERAL**, em (at) 02/03/2021, às 12:18, conforme horário oficial de Brasília (according to official Brasilia-Brazil time), com fundamento no (with legal based on) art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site (The authenticity of this document can be checked on the website) [https://sei.utfpr.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.utfpr.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador (informing the verification code) 1909246 e o código CRC (and the CRC code) 8D40E9C4.