

# COMO IDENTIFICAR O PERFIL DE NECESSIDADES E OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO?

## PRODUTO TÉCNICO

Mestrado Profissional em Administração Pública  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**LAÍS DE ANDRADE FARIAS**

Autora

**GERSON ISHIKAWA**

Orientador



[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.

# APRESENTAÇÃO

O presente Produto Técnico apresenta os questionários e as metodologias de interpretação dos dados utilizados para a identificação do perfil de necessidades e medição dos fatores motivacionais dos servidores técnico-administrativos em educação da UTFPR Guarapuava, possibilitando a replicação do estudo em outros campi ou instituições de ensino.

Outro Produto Técnico apresenta os principais resultados da pesquisa citada e suas bases teóricas.

Ambos são derivados da dissertação de mestrado da autora. Para mais informações, consultar:

FARIAS, L. A. **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, 2021.

*dezembro/2021*

# IDENTIFICANDO O PERFIL DE NECESSIDADES

O instrumento para identificação dos perfis de necessidades dos servidores foi concebido com base nos modelos propostos por Heckert et al. (2000) e Rego e Carvalho (2002), sendo extraídas e adaptadas as afirmativas consideradas mais pertinentes aos técnicos administrativos.

O questionário contempla 07 afirmativas relativas à necessidade de **realização**, 07 relativas à necessidade de **afiliação**, e 08 referentes à necessidade de **poder**, todas dispostas de forma aleatória.

# IDENTIFICANDO O PERFIL DE NECESSIDADES

## QUESTIONÁRIO

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

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

- ( ) discordo totalmente
- ( ) discordo
- ( ) não concordo nem discordo
- ( ) concordo
- ( ) concordo totalmente

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

- ( ) discordo totalmente
- ( ) discordo
- ( ) não concordo nem discordo
- ( ) concordo
- ( ) concordo totalmente

***Sugere-se que todas as alternativas estejam escritas em todas as perguntas para facilitar a visualização e a correta marcação da resposta desejada.***

***Para sintetizar o material, as demais afirmativas serão apresentadas sem as alternativas.***

# IDENTIFICANDO O PERFIL DE NECESSIDADES

## QUESTIONÁRIO

- 3** Quando tenho escolha, tento trabalhar em grupo, e não sozinho.
- 4** É importante para mim fazer o melhor trabalho possível.
- 5** Se tivesse que advertir ou repreender uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.
- 6** Eu me esforço para estar "no comando" quando estou trabalhando em um grupo.
- 7** Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.
- 8** Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.
- 9** Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.

# IDENTIFICANDO O PERFIL DE NECESSIDADES

## QUESTIONÁRIO

**10** Prefiro dar ordens do que receber.

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

**12** Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.

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

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

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

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

# IDENTIFICANDO O PERFIL DE NECESSIDADES

## QUESTIONÁRIO

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

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

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

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

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

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

# IDENTIFICANDO O PERFIL DE NECESSIDADES

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Cada afirmativa relaciona-se com um tipo de necessidade:

**NECESSIDADE DE  
REALIZAÇÃO**

**AFIRMATIVAS 02, 04,  
09, 13, 16, 18 E 21**

**NECESSIDADE DE  
AFILIAÇÃO**

**AFIRMATIVAS 03, 05,  
07, 08, 11, 19 E 20**

**NECESSIDADE DE  
PODER**

**AFIRMATIVAS 01, 06,  
10, 12, 14, 15, 17 E 22**

# IDENTIFICANDO O PERFIL DE NECESSIDADES

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

As afirmativas devem ser agrupadas de acordo com a necessidade a que se referem, e então, deve ser realizada a média aritmética das respostas de cada participante, considerando 1 ponto para cada resposta “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo”, 3 para “Não concordo nem discordo”, 4 para “Concordo” e 5 para “Concordo totalmente”, conforme exemplo abaixo:

### EXEMPLO:

Respondentes	REALIZAÇÃO								MÉDIA
	Q2	Q4	Q9	Q13	Q16	Q18	Q21		
A	5	4	4	2	3	3	4		3,571
B	5	5	5	5	4	5	5		4,857
C	2	3	1	2	2	4	1		2,143
D	5	4	3	3	5	4	4		4,000
Média Geral:									3,643
Respondentes	AFILIAÇÃO								MÉDIA
	Q3	Q5	Q7	Q8	Q11	Q19	Q20		
A	3	2	2	2	2	2	1		2,000
B	2	4	3	5	4	4	3		3,571
C	5	4	4	5	5	5	5		4,714
D	3	4	5	5	4	4	4		4,143
Média Geral:									3,607
Respondentes	PODER								MÉDIA
	Q1	Q6	Q10	Q12	Q14	Q15	Q17	Q22	
A	5	4	4	4	4	4	4	3	4,000
B	5	3	2	2	4	1	1	2	2,500
C	2	3	5	4	2	2	4	5	3,375
D	2	3	3	4	4	3	3	3	3,125
Média Geral:									3,250

# IDENTIFICANDO O PERFIL DE NECESSIDADES

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

MÉDIA DO GERAL DO GRUPO ABAIXO DE 3:

NECESSIDADE BAIXA

MÉDIA GERAL DO GRUPO ENTRE 3 E 3,9:

NECESSIDADE MODERADA

MÉDIA GERAL DO GRUPO ACIMA DE 4:

NECESSIDADE ALTA

### EXEMPLO:

Respondentes	REALIZAÇÃO		AFILIAÇÃO		PODER	
A	3,571	moderada	2,000	baixa	4,000	alta
B	4,857	alta	3,571	moderada	2,500	baixa
C	2,143	baixa	4,714	alta	3,375	moderada
D	4,000	alta	4,143	alta	3,125	moderada
Média Geral:	3,643	moderada	3,607	moderada	3,250	moderada

No caso do exemplo acima, o **respondente D** possui alta necessidade de realização, alta necessidade de afiliação, e necessidade de poder moderada. Já o **respondente A** possui moderada necessidade de realização, baixa necessidade de afiliação, e alta necessidade de poder. O **perfil geral da amostra**, obtido através da média geral de todos os respondentes, é de nível moderado das três necessidades: realização, afiliação e poder, pois a média geral ficou entre 3 e 3,9 nos três grupos.

# IDENTIFICANDO O PERFIL DE NECESSIDADES

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os resultados obtidos permitem avaliar a possibilidade de agrupamento de perfis, bem como identificar qual o perfil predominante no grupo investigado.

Caso o questionário contemple questões demográficas, também é possível avaliar se há características comuns em servidores de grupos específicos.

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

O instrumento para identificação dos principais fatores motivacionais é um questionário que contempla 40 fatores considerados pertinentes aos técnicos administrativos em educação. Ele pode ser adaptado, incluindo ou excluindo fatores, conforme necessário.

Construído com base no Modelo de Kano, contempla três questões para cada fator:

**QUESTÃO FUNCIONAL:**

avalia o sentimento do respondente quanto à **presença** do fator investigado

**QUESTÃO DISFUNCIONAL:**

avalia o sentimento do respondente quanto à **ausência** do fator investigado

**QUESTÃO DE IMPORTÂNCIA:**

avalia o **nível de importância** que o respondente autodeclara ao fator investigado

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## QUESTIONÁRIO

As perguntas a seguir são hipotéticas e buscam avaliar a opinião dos respondentes quando determinado fator está presente ou ausente, bem como seu grau de importância.

Refleta com atenção sobre as questões de presença e ausência, pois a resposta de uma pode ser diferente do oposto da outra.

Não existem respostas certas, responda escolhendo as opções que melhor refletem a sua opinião.

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## QUESTIONÁRIO

**1.1** Como você se sente quando as atividades de trabalho devem ser realizadas em grupo?

- ( ) gosto que seja assim
- ( ) espero que seja dessa maneira
- ( ) sou neutro(a)
- ( ) posso aceitar que seja assim
- ( ) não gosto que seja assim

**1.2** Como você se sente quando as atividades de trabalho **NÃO** devem ser realizadas em grupo?

- ( ) gosto que seja assim
- ( ) espero que seja dessa maneira
- ( ) sou neutro(a)
- ( ) posso aceitar que seja assim
- ( ) não gosto que seja assim

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

- ( ) sem importância
- ( ) um pouco importante
- ( ) moderadamente importante
- ( ) importante
- ( ) muito importante

**Sugere-se que todas as alternativas estejam escritas em todas as perguntas para facilitar a visualização e a correta marcação da resposta desejada.**

**Para sintetizar o material, as demais questões serão apresentadas sem as alternativas.**

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## QUESTIONÁRIO

**2.1** Como você se sente quando precisa realizar uma atividade nova que não domina?

**2.2** Como você se sente quando deve realizar apenas atividades rotineiras que já domina bastante?

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

**3.1** Como você se sente quando pode influenciar os colegas na realização de atividades?

**3.2** Como você se sente quando NÃO pode influenciar os colegas na realização de atividades?

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

**4.1** Como você se sente quando as atividades de trabalho devem ser realizadas de forma independente e com autonomia?

**4.2** Como você se sente quando as atividades de trabalho NÃO devem ser realizadas de forma independente e com autonomia?

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

**5.1** Como você se sente quando o trabalho não atrapalha a sua vida pessoal?

**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?

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## QUESTIONÁRIO

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

**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?

**7.1** Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho amigável?

**7.2** Como você se sente quando NÃO está inserido em um ambiente de trabalho amigável?

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

**8.1** Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho competitivo?

**8.2** Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho que NÃO é competitivo?

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

**9.1** Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho participativo?

**9.2** Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho NÃO participativo?

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

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## QUESTIONÁRIO

**10.1** Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho hierárquico?

**10.2** Como você se sente quando está inserido em um ambiente de trabalho NÃO hierárquico?

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

**11.1** Como você se sente quando a distribuição de atividades é feita de forma balanceada entre os servidores?

**11.2** Como você se sente quando a distribuição de atividades NÃO é feita de forma balanceada entre os servidores?

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

**12.1** Como você se sente quando é valorizado pela sua prontidão em ajudar as pessoas?

**12.2** Como você se sente quando NÃO é valorizado pela sua prontidão em ajudar as pessoas?

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

**13.1** Como você se sente quando é valorizado por apresentar desempenho acima do esperado?

**13.2** Como você se sente quando NÃO é valorizado por apresentar desempenho acima do esperado?

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

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## QUESTIONÁRIO

**14.1** Como você se sente quando é valorizado pela sua capacidade de promover mudanças?

**14.2** Como você se sente quando NÃO é valorizado pela sua capacidade de promover mudanças?

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

**15.1** Como você se sente quando tem orgulho do seu trabalho?

**15.2** Como você se sente quando NÃO tem orgulho do seu trabalho?

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

**16.1** Como você se sente quando tem orgulho da instituição na qual trabalha?

**16.2** Como você se sente quando NÃO tem orgulho da instituição na qual trabalha?

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

**17.1** Como você se sente quando o seu trabalho como servidor público é reconhecido?

**17.2** Como você se sente quando o seu trabalho como servidor público NÃO é reconhecido?

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

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## QUESTIONÁRIO

**18.1** Como você se sente quando os serviços prestados pela instituição são divulgados para a sociedade?

**18.2** Como você se sente quando os serviços prestados pela instituição NÃO são divulgados para a sociedade?

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

**19.1** Como você se sente quando, no dia a dia, sua chefia pergunta aos servidores sobre o ambiente de trabalho?

**19.2** Como você se sente quando, no dia a dia, sua chefia NÃO pergunta sobre o ambiente de trabalho?

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

**20.1** Como você se sente quando a sua chefia realiza mais reuniões individuais com os servidores?

**20.2** Como você se sente quando a sua chefia evita realizar reuniões individuais com os servidores?

**20.3** Para você, qual a importância da sua chefia realizar mais reuniões individuais com os servidores?

**21.1** Como você se sente quando a sua chefia realiza mais reuniões em grupo com os servidores?

**21.2** Como você se sente quando a sua chefia evita realizar reuniões em grupo com os servidores?

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

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## QUESTIONÁRIO

**22.1** Como você se sente quando a sua chefia lhe dá feedbacks frequentes?

**22.2** Como você se sente quando a sua chefia evita dar feedbacks?

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

**23.1** Como você se sente quando a sua chefia sabe dar feedback?

**23.2** Como você se sente quando a sua chefia NÃO sabe dar feedback?

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

**24.1** Como você se sente quando o seu relacionamento com sua chefia é mais formal?

**24.2** Como você se sente quando o seu relacionamento com sua chefia é menos formal?

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

**25.1** Como você se sente quando o seu relacionamento com sua chefia é mais próximo?

**25.2** Como você se sente quando o seu relacionamento com sua chefia NÃO é próximo?

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

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## QUESTIONÁRIO

**26.1** Como você se sente quando a sua chefia negocia os prazos das suas atividades?

**26.2** Como você se sente quando a sua chefia NÃO negocia os prazos das suas atividades?

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

**27.1** Como você se sente quando a sua chefia presta apoio na realização das suas atividades, quando necessário?

**27.2** Como você se sente quando a sua chefia NÃO presta apoio na realização das suas atividades, quando necessário?

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

**28.1** Como você se sente quando há metas individuais claras?

**28.2** Como você se sente quando NÃO há metas individuais claras?

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

**29.1** Como você se sente quando há metas setoriais?

**29.2** Como você se sente quando NÃO há metas setoriais?

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

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## QUESTIONÁRIO

**30.1** Como você se sente quando sua chefia mantém as prioridades de trabalho?

**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?

**31.1** Como você se sente quando as prioridades de trabalho estão alinhadas às metas?

**31.2** Como você se sente quando as prioridades de trabalho NÃO estão alinhadas às metas?

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

**32.1** Como você se sente quando os prazos são factíveis com as metas/atividades estabelecidas?

**32.2** Como você se sente quando os prazos NÃO são factíveis com as metas/atividades estabelecidas?

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

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

**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?

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## QUESTIONÁRIO

**34.1** Como você se sente quando o trabalho proporciona ter contato com pessoas influentes?

**34.2** Como você se sente quando o trabalho NÃO proporciona ter contato com pessoas influentes?

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

**35.1** Como você se sente quando o trabalho lhe permite fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas?

**35.2** Como você se sente quando o trabalho NÃO lhe permite fazer novas amizades e conhecer os colegas?

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

**36.1** Como você se sente quando há flexibilidade para negociação de dispensas a compensar?

**36.2** Como você se sente quando NÃO há flexibilidade para negociação de dispensas a compensar?

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

**37.1** Como você se sente quando há flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário?

**37.2** Como você se sente quando NÃO há flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário?

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

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## QUESTIONÁRIO

**38.1** Como você se sente quando a instituição é transparente na divulgação e na tomada de decisão?

**38.2** Como você se sente quando a instituição NÃO é transparente na divulgação e na tomada de decisão?

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

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

**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?

**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.)

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Conforme Modelo de Kano, a primeira parte da análise consiste na classificação dos fatores em **atrativos**, **obrigatórios**, **unidimensionais**, **reversos**, **neutros** ou **questionáveis**.

### ATRATIVO

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

### OBRIGATÓRIO

São fatores geralmente considerados como requisitos mínimos necessários. Assim, quando não estão presentes ou são precários, geram extrema insatisfação, porém, se presentes em nível de excelência, não aumentam consideravelmente a satisfação dos clientes.

### UNIDIMENSIONAL

São fatores potencialmente importantes tanto como geradores de satisfação como de insatisfação. Ou seja, o nível de satisfação é proporcional ao seu grau de desempenho. Quanto maior, mais satisfação, e quanto menor, mais insatisfação.

### REVERSO

São fatores opostos aos unidimensionais, o que significa que quando estão presentes geram insatisfação, e, quando ausentes, geram satisfação.

### NEUTRO

São fatores que não geram qualquer satisfação ou insatisfação, pois não são considerados bons nem ruins a ponto de gerar qualquer tipo de reação nos trabalhadores. Podem ser considerados irrelevantes.

### QUESTIONÁVEL

Quando a análise demonstra que a pergunta foi formulada incorretamente, que o cliente não entendeu a pergunta, ou que a resposta foi inconsistente.

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para realizar tal classificação, é necessário cruzar a resposta da questão funcional com a resposta da questão disfuncional de cada fator e para cada respondente, utilizando a seguinte tabela:

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	Q	A	A	A	U
	espero que seja dessa maneira	R	N	N	N	O
	sou neutro(a)	R	N	N	N	O
	posso aceitar que seja assim	R	N	N	N	O
	não gosto que seja assim	R	R	R	R	Q

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

### EXEMPLO:

RESPONDENTE	FATOR 1	RESPOSTA	RESULTADO
A	1.1 Como você se sente quando as atividades de trabalho devem ser realizadas em grupo?	posso aceitar que seja assim	REVERSO
	1.2 Como você se sente quando as atividades de trabalho NÃO devem ser realizadas em grupo?	gosto que seja assim	
B	1.1 Como você se sente quando as atividades de trabalho devem ser realizadas em grupo?	gosto que seja assim	UNIDIMENSIONAL
	1.2 Como você se sente quando as atividades de trabalho NÃO devem ser realizadas em grupo?	não gosto que seja assim	

O fator em análise é **“realização das atividades de trabalho em grupo”**. Para o **respondente A** tal fator foi classificado como **REVERSO**, ou seja, quanto mais atividades em grupo ele realizar, maior será sua insatisfação, e a satisfação aumentará se ele realizar atividades individuais. Já para o **respondente B** a classificação foi **UNIDIMENSIONAL**, o que significa que, para ele, trabalhar em grupo gera satisfação, e trabalhar individualmente gera insatisfação.

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir da categorização de todos os fatores para todos os respondentes, deve ser feita a compilação e tabulação das respostas. A categorização final do fator corresponderá à classificação majoritária entre os respondentes. Havendo empate ou percentuais muito próximos, há uma classificação combinatória.

### EXEMPLO:

	F1	F2	F3	F4	...	F40
R1	R	R	N	O	...	N
R2	R	N	A	A	...	N
R3	N	R	R	A	...	R
R4	A	R	A	N	...	A
...	...	...	...	...	...	...
RX	R	R	N	U	...	O



	A	O	U	R	N	Q
F1	19,0%	2,4%	2,4%	9,5%	64,3%	2,4%
F2	28,6%	4,8%	0,0%	4,8%	61,9%	0,0%
F3	58,3%	8,3%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%
F4	0,0%	16,7%	73,3%	0,0%	10,0%	0,0%
...	...	...	...	...	...	...
F40	8,3%	0,0%	75,0%	0,0%	16,7%	0,0%

No exemplo acima os **fatores 1 e 2** foram classificados como **neutros**, o **fator 3** como **atrativo**, e os **fatores 4 e 40** como **unidimensionais**.

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Depois de realizada a tabulação dos dados, é possível obter os valores dos Coeficientes de Satisfação (**CS**) e de Insatisfação (**CI**) de cada fator, utilizando as seguintes equações:

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

### 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

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O **Coeficiente de Satisfação** indica quais são os fatores com maior potencial para gerar **satisfação**, e varia de **0 a 1**.

O **Coeficiente de Insatisfação** apresenta os fatores com maior potencial para gerar **insatisfação**, e varia de **0 a -1**.

- *Quanto mais próximo de 1, maior a influência na satisfação, quando presente.*
- *Quanto mais próximo de -1, maior a influência na insatisfação, quando ausente.*
- *Quanto mais próximo de 0, menor a sua influência tanto para a satisfação como para a insatisfação.*
- *Fatores com CS próximo de 1 e CI próximos de -1 são relevantes tanto para gerar satisfação (quando presentes), como para gerar insatisfação (quando ausentes)*

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.

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### EXEMPLO:

	A	O	U	R	N	Q	CS	CI
F1	4	0	1	4	21	0	0,192	-0,038
F2	13	2	4	0	11	0	0,567	-0,200
F3	17	0	9	0	4	0	0,867	-0,300
F4	2	7	15	5	1	0	0,680	-0,880
...	...	...	...	...	...	...	...	...
F40	3	13	10	1	3	0	0,448	-0,793

No exemplo acima verifica-se que o **fator 3** possui **coeficiente de satisfação** de **0,867** e **coeficiente de insatisfação** de **-0,300**, isso indica que, para a população estudada, tal fator tem forte influência como gerador de satisfação, e tende à neutro quanto à insatisfação.

O oposto ocorre com o **fator 40**, cujo **coeficiente de insatisfação** está mais próximo de **-1** e o **coeficiente de satisfação** de **0**, indicando que ele tem maior influência na insatisfação.

Já o **fator 1** apresentou **CS** e **CI** mais próximos de **zero**, o que indica que tal fator, presente ou ausente, não vai interferir de maneira relevante na satisfação do público em análise.

Para esta análise consideram-se mais relevantes os fatores com **CS de 0,7 a 1** (fatores com maior potencial de geração de satisfação, quando presentes) e os com **CI de -0,7 a -1** (fatores com maior potencial de geração de insatisfação, quando ausentes). Os neutros ou irrelevantes para gerar satisfação são os que possuem **CS de 0,3 a 0** e, para gerar insatisfação, **CI de -0,3 a 0**.

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Por fim, deve ser avaliado o nível de importância atribuído pelos respondentes para cada fator através da média ponderada das respostas. Contabiliza-se 1 ponto para cada resposta “sem importância”, 2 para “um pouco importante”, 3 para “moderadamente importante”, 4 para “importante” e 5 para “muito importante”.

### EXEMPLO:

Resposta	Valor por resposta	Quantidade de respostas por fator					
		F1	F2	F3	F4	...	F40
Sem importância.	1	4	0	10	0	...	6
Um pouco importante.	2	8	1	10	0	...	6
Moderadamente importante.	3	7	5	5	5	...	6
Importante.	4	7	11	4	7	...	6
Muito importante.	5	4	13	1	18	...	6
	<b>Média Ponderada:</b>	<b>2,967</b>	<b>4,200</b>	<b>2,200</b>	<b>4,433</b>	<b>...</b>	<b>3,000</b>

A partir dos resultados é possível realizar o ranking dos fatores mais importantes, classificando-os em ordem decrescente. Os mais importantes figuram acima de 4, e os menos importantes abaixo de 3. No exemplo acima, destacam-se os fatores 4 e 2, cujos níveis de importância são superiores a 4 pontos. O fator menos importante foi o 3.

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Destaca-se que tais análises também podem ser realizadas em grupos menores da amostra, como por exemplo, para cada tipo de perfil identificado anteriormente, possibilitando resultados mais precisos para cada grupo de servidores, e só então realizar as comparações para identificar o que é comum, respeitando as particularidades de cada grupo. Nesses casos:

### PARA ELENCAR OS PRINCIPAIS MOTIVADORES:

fatores comuns com maior potencial de geração de satisfação (CS) que também pertencem aos principais fatores comuns quanto ao Nível de Importância Autodeclarado, mais os fatores que tiveram classificação atrativa ou unidimensional comum e mínima de 50% para cada grupo

### PARA ELENCAR OS PRINCIPAIS DESMOTIVADORES:

fatores comuns com maior potencial de geração de insatisfação (CI) que também pertencem aos principais fatores comuns quanto ao Nível de Importância Autodeclarado, mais os fatores que tiveram classificação obrigatória ou unidimensional comum e mínima de 50% para cada grupo

### PARA ELENCAR OS PRINCIPAIS NEUTROS (IRRELEVANTES):

fatores comuns com menor potencial de geração de satisfação (CS) ou de insatisfação (CI) que também pertençam aos principais fatores comuns com Nível de Importância Autodeclarado abaixo de 3, mais os fatores que tiveram classificação neutra comum e mínima de 50% em cada grupo

# IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para determinar a ordem de relevância final, faz-se a média entre os grupos dos valores do CS, do CI e do NI dos fatores comuns, e proporcionaliza-se o valor do nível de importância médio também de 0 a 1, multiplicando-o por um fator de correção de 0,2. Por fim:

### ORDEM DE RELEVÂNCIA PRINCIPAIS MOTIVADORES:

média entre "CS médio" e "NI equivalente médio"

### ORDEM DE RELEVÂNCIA PRINCIPAIS DESMOTIVADORES:

média entre "CI médio" e "NI equivalente médio"

### ORDEM DE RELEVÂNCIA PRINCIPAIS NEUTROS (IRRELEVANTES):

média entre "CS médio", "CI médio" e "NI equivalente médio"

# REFERÊNCIAS

ANDERSEN, J. A. Managers' Motivation Profiles: Measurement and Application. SAGE Open, 2018.

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

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

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.

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.

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

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.

# REFERÊNCIAS

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.

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, 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.

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.

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.

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.