



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Motivação e Satisfação no Serviço Público. Um estudo de caso na Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA.

JESSICA DAMIAN LUIZ

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

FABÍOLA GRACIELE BESEN

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

Motivação e Satisfação no Serviço Público. Um estudo de caso na Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As teorias sobre motivação advêm de antigos estudos de filósofos gregos, os quais discutiam sobre conceito de felicidade, comportamento do homem voltado ao prazer, entre outros (RIBAS, 2011). As teorias motivacionais modernas mesmo que ainda se inspirem nas antigas ideias, voltam-se principalmente para três tipos de suposições: o ganho material, o reconhecimento social e a realização pessoal (LUIZ, 2019).

Primeiramente, é necessário entender que a palavra motivação, segundo o dicionário Aurélio, traz o significado de ser um conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo (FERREIRA, 2004). Sendo assim, motivação está diretamente ligada ao comportamento das pessoas e oferece a energia necessária para a ação prática. Já satisfação remete a contentamento, um prazer que o indivíduo sente ao atingir o objetivo daquilo que se espera (FERREIRA, 2004).

Os temas motivação e satisfação são constantemente trabalhados e fundamentais para a gestão de recursos humanos nas empresas privadas, desse modo, não poderia ser diferente na administração pública. Porém, eles podem agir de maneiras distintas na esfera pública (MEDEIROS, 2014), podendo não ser interessante, algumas vezes, a utilização das mesmas teorias que se utiliza o setor privado, e até mesmo, pode ser essencial descobrir os fatores que influenciam nesses quesitos para uma melhor compreensão e desenvolvimento da administração pública como um todo.

Em Administração, de forma geral, estuda-se a Teoria Comportamental, nela são abordadas algumas proposições sobre a motivação humana. Chiavenato (2002), afirma que o comportamento organizacional possui relação com a motivação, isso porque para explicar como as pessoas se comportam dentro de uma organização é preciso entender da motivação humana.

Tanto na esfera pública como na esfera privada, a motivação e a satisfação das pessoas que ali trabalham desempenham um papel relevante na eficácia e eficiência da missão organizacional (MEDEIROS, 2014). Dessa forma, torna-se importante a ideia de identificar o grau de motivação e de satisfação em uma organização pública, além da possível relação de um com o outro.

A Administração se apropria de conhecimentos criados por outras ciências sociais, como a Psicologia, Sociologia, Antropologia e Ciências Políticas, de forma a explicar alguns dos fenômenos que ocorrem dentro das organizações (PEREIRA, 2004). Quando se fala sobre o comportamento humano na teoria organizacional, forma-se o conceito de gestão de pessoas, utilizando-se do mesmo conceito para identificar padrões de comportamento que condizem com a estrutura da organização (LEITE, et al., 2012), assim como explorados neste estudo acerca da motivação e satisfação dos servidores.

Entender a gestão estratégica de pessoas condiz em aceitar que toda a mudança da organização, no nível comportamental, que tange ao processo estratégico, é possível aos gestores de pessoas identificarem os meios para administrar as transformações (LEITE E ALBUQUERQUE, 2009). Desprende-se disso a questão de que a gestão de pessoas é apontada como uma das funções-chave para o desenvolvimento e identificação de estratégias e de ações dos gestores com seus subordinados. A estratégia de gestão de pessoas implica na administração e/ou organização se orientarem no que diz à gestão do fator humano, de forma a implementar um conjunto de práticas que visa o alcance dos objetivos ligados à força de trabalho (MARTÍN-ALCÁZAR, et al., 2005).

1.2 Problema de Pesquisa

Considerando a relevância desses fatores para entender o indivíduo e a contribuição para uma melhor eficiência e eficácia da administração pública, este trabalho visa responder o seguinte problema de pesquisa: Qual o grau de satisfação e motivação dos servidores em uma universidade pública federal?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho possui como objetivo geral analisar o grau de satisfação e motivação dos servidores em uma universidade pública federal.

1.3.2 Objetivos Específicos

Esta pesquisa propõe-se a identificar os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar o perfil dos servidores da UNILA;
- b) Identificar o grau de satisfação e o de motivação dos servidores;
- c) Analisar a relação entre satisfação e motivação dos servidores;

1.4 Justificativa

Estudos apontam que os fatores que motivam o servidor público são intrínsecos, enquanto os da iniciativa privada são extrínsecos (DE OLIVEIRA, 2019), neste sentido, foi identificado a necessidade de identificar e analisar o grau de motivação e de satisfação dos servidores públicos. Pretende-se com esse trabalho contribuir para pesquisas acerca do tema, de forma a determinar o grau de satisfação, assim como o de motivação, dos servidores públicos, e se existe uma relação entre essas duas variáveis. Será possível, a partir desta, realizar pesquisas sobre a relação da motivação com o clima organizacional, salário, status etc. E ainda, compreender se o grau de satisfação do servidor tem influência em sua motivação.

Robbins (2005), explica que funcionários insatisfeitos com o trabalho costumam expressar isso de diversas maneiras, como: em vez de pedir demissão, eles podem reclamar, não acatarem as ordens dos superiores, furtar algo da empresa ou fugir de suas responsabilidades de trabalho.

Dessa forma, percebe-se que o servidor satisfeito trabalha melhor e pode, conseqüentemente, ser motivado ao alcance dos objetivos e metas. Surge então uma preocupação relativa a esses dois fatores. É necessário que os servidores sejam estimulados por suas chefias para que possam realizar seu trabalho com mais dedicação, responsabilidade e rapidez.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Motivação

As pessoas estão em constante renovação, em movimento contínuo. O indivíduo quase nunca está satisfeito consigo mesmo ou com o que já conquistou (BERGAMINI, 1982). Um dos aspectos inegáveis do comportamento motivacional é o cunho teleológico que o envolve. A força do comportamento será sempre dirigida a um alvo (BERGAMINI, 1982).

A administração de empresas e a contabilidade gerencial como um produto de interações humanas possui relação bem profunda com as teorias comportamentais. Essas teorias possibilitam o entendimento de como as pessoas afetam ou são afetadas pelas políticas de recursos humanos de uma organização (FREZATTI, et al., 2016).

Em análise ao contexto histórico, uma das primeiras tentativas para entender o papel da administração foi a Escola de Administração Científica, criada por Frederick W. Taylor; A escola teorizava que as pessoas não estavam interessadas em tomar decisões ou exercitar a criatividade no trabalho e o dinheiro era o que impulsionava o desempenho do indivíduo (ATKINSON, et al., 2015). A próxima etapa significativa no desenvolvimento das visões gerenciais sobre motivação teve início com a Teoria das Relações Humanas. Nesse movimento

foi reconhecido que as pessoas tinham necessidades além da remuneração financeira e uma simples tarefa repetitiva (ATKINSON, et al., 2015).

Na Teoria das Relações Humanas, com a experiência de Hawthorne, foi possível detectar um comportamento nos funcionários que enfatiza os aspectos emocionais (CHIAVENATO, 2002). Após a abordagem que originou esta teoria, a administração passa a prestar mais atenção em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, entre outros; O *homo economicus* (o que se importava apenas com o dinheiro) dá lugar ao *homo social* (o que se importa com relações e emoções); essa revolução ocorreu durante a Segunda Guerra Mundial, a ênfase nas tarefas é substituída pela ênfase nas pessoas (CHIAVENATO, 2002).

Esse movimento de relações humanas foi o impulso necessário para desenvolver maneiras de melhorar a satisfação e, de forma global, a qualidade de vida no trabalho (ATKINSON, et al., 2015).

Bergamini (1982), explica que a preocupação constante pela busca das razões verdadeiras do comportamento humano e, também, entender por que o homem age de tal maneira tem origem na era do pensamento filosófico. Posteriormente, surgiram diversas teorias que abordaram o dinamismo comportamental dos seres humanos, as mais conhecidas são: teorias cognitivas – abordadas por Sócrates, Platão, Aristóteles e Descartes; teorias hedonistas – abordadas por filósofos dos Séculos XVII e XIX e mais recente por McClelland; teorias do instinto – inspiradas no trabalho de Darwin, representadas por psicólogos como William James, Sigmund Freud e Willian McDougal; teoria do impulso – abordada por Woodworth, Cannon e Hull.

2.2 Motivação no Serviço Público – MSP

Em 1990, dois autores – Perry e Wise – desenvolveram um modelo de análise da MSP, relacionando os motivos a três categorias: racionais, normativas e afetivos (MANN, 2006). Os racionais têm a ver com o auto interesse, com a identificação das pessoas para com a organização. As normativas com o desejo de servir o público. Os motivos afetivos com o desejo de ajudar o próximo (MANN, 2006). O modelo foi revisto por Perry (2000), e a escala possui quatro premissas:

1. Os processos normativos, racionais e afetivos motivam os seres humanos;
2. As pessoas são motivadas pelos seus próprios conceitos;
3. As preferências e os valores devem ser endógenos a qualquer teoria sobre motivação;
4. As preferências são aprendidas em processos sociais.

O modelo é americano, mas existem evidências de sua aplicação na Europa (CAMILLERI, 2007). Segundo este modelo, a MSP possui cinco antecedentes: atitudes pessoais, o papel do estado, a percepção dos funcionários acerca da organização, as relações entre funcionários e liderança e as características do trabalho em si (CAMILLERI, 2007).

A MSP é capaz, inclusive, de avaliar a satisfação dos indivíduos no trabalho e quem é mais capaz de ser atraído por uma organização pública devido ao tipo de trabalho que desenvolve (GALHANAS, 2009).

Ao abordar o tema MSP, alguns autores encontraram motivos instrumentais que possuem como base o altruísmo, participar de processo político e atividades comunitárias, atividades de desenvolvimento social e programas públicos especiais, de forma a realizar um serviço público significativo para a sociedade (DE OLIVEIRA, 2019). Neste contexto, entende-se que os indivíduos internalizam valores, ou seja, consideram os valores públicos como seus próprios valores (DE OLIVEIRA, 2019).

Medeiros (2014, p.32), afirma que:

“(...) as pessoas têm aptidões e talentos diferenciados e que podem contribuir de maneira diferente para alcançar os objetivos da organização. O fato das pessoas também possuírem

diferentes objetivos motivacionais, proporciona talentos potenciais. Mesmo assim, há a necessidade de encontrar recursos capazes de não sufocar as forças motivacionais, inerentes às próprias pessoas, inclusive no serviço público.”

2.3 Satisfação

A satisfação no trabalho pode ser conceituada como um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis que o indivíduo percebe em seu trabalho e está relacionada a um fator extrínseco, geralmente ligada a questões como salários, chefia, colegas, condições de trabalho etc. (FALLER, 2004). Um mesmo indivíduo ao mesmo tempo que persegue objetivos para atender a uma necessidade, também busca satisfazer outras (BERGAMINI, 1982).

Saber se os servidores estão mesmo satisfeitos é tarefa bem difícil, pois, cada indivíduo possui necessidades e objetivos diferentes umas das outras (MEDEIROS, 2014). O tema satisfação no trabalho é estudado pela Psicossociologia das Organizações, considera-se como causa ou consequência de outras variantes organizacionais, onde a relação entre satisfação, absentismo e rotatividade é negativa (MEDEIROS, 2014).

Medeiros (2014), afirma que como resultado de fatores individuais, situacionais e decorrentes da relação indivíduo/situação tem-se a satisfação. “Quanto maior é a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho” (FALLER, 2004, p. 42). Para aumentar a satisfação é preciso desenvolver tarefas que possibilitam o desenvolvimento psicológico, identificar expectativas e objetivos pessoais em relação ao trabalho e perceber a importância do trabalho para o indivíduo, além de criar um clima organizacional favorável para cada função. Ao alcançar essas especificidades é possível aumentar o nível de satisfação e diminuir os de absentismos e rotativismo (MEDEIROS, 2014).

2.4 Relação Motivação-Satisfação

Bergamini (1982), aponta quando discorre sobre teorias motivacionais, que McGregor e Maslow acreditam que o homem possui necessidades, dessa forma, assim que uma delas seja satisfeita, logo surge outra em seu lugar. Então, McGregor cria uma hierarquia de necessidades (muito parecida com a de Maslow), ele basicamente afirma em seus estudos que a pessoa deve estar satisfeita em seu trabalho para ter motivação de continuar trabalhando bem.

Uma outra teoria motivacional que é muito conhecida hoje é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Ele buscou pesquisar quais os fatores que se relacionam com atitudes que influenciam na produção e situações que determinavam satisfação no trabalho. Para Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Se os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas, mas quando são precários eles apenas evitam a satisfação. Quando os fatores higiênicos são precários, eles causam insatisfação nos trabalhadores, mas se eles são bons apenas evitam a insatisfação (CHIAVENATO, 2002).

Tanto McGregor quanto Herzberg ou Maslow admitem que os indivíduos já vão motivados ao trabalho, mas erros que se cometem dentro das organizações fazem com que as pessoas se frustrem e percam a motivação (BERGAMINI, 1982).

Nota-se que as teorias motivacionais abordam constantemente a satisfação do indivíduo, seja no trabalho ou fora dele. Apesar de serem dois fatores distintos, os quais, inclusive, podem ser medidos separados e independentes entre si, neste trabalho, presume-se existir relação entre eles, o que trará mais força às teorias.

2.5 Estudos Anteriores

O estudo realizado por Dos Santos, et al. (2017), explorou os principais fatores que estão presentes em teorias motivacionais de forma a identificá-los na realidade do serviço público. Por meio de uma pesquisa descritiva, qualitativa e bibliográfica, os autores analisaram quais elementos do ambiente estão ligados à atividade motivacional. Como proposta de intervenção, o estudo apresentou a importância da valorização profissional a ser trabalhada entre as entidades formadoras do setor público. Além disso, é evidenciado questões como capacitação,

conscientização dos indivíduos e a oferta de um ambiente de trabalho adequado para a realização das atividades. Estes fatores tendem a manter a satisfação dos servidores e, conseqüentemente, aumentar sua motivação.

Na pesquisa realizada por Klein & Mascarenhas (2016), buscou-se identificar se fatores motivacionais afetam a retenção e a satisfação de servidores públicos. O estudo usou um modelo econométrico para investigar os fatores motivacionais que afetam a evasão e a satisfação profissional dos gestores do estado, utilizaram o método *probit* de regressão multivariada. A pesquisa identificou que a evasão parece depender dos fatores motivacionais extrínsecos associados à remuneração. Já a satisfação profissional depende tanto das variáveis relacionadas aos fatores extrínsecos como intrínsecos da motivação. Klein & Mascarenhas (2016), concluiu que a remuneração baixa é motivo suficiente para a insatisfação. Os autores destacaram o fato de que é importante estabelecer não apenas a equidade interna e externa da compensação, mas também fortalecer políticas de desenvolvimento de carreiras sem fugir das atividades inerentes ao cargo de cada gestor e que causam maior impacto social, utilizando políticas de mobilidade de pessoas, incentivos à formação e capacitação e definição de critérios mais atrativos para promoção, progressão e evolução salarial.

Na dissertação de MENEZES (2016), o objetivo foi entender os fatores de motivação e satisfação no trabalho que influenciam os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Pernambuco a solicitarem remoção dos setores. Foi realizada uma *survey* exploratório-descritiva, por meio de um questionário, o qual permitiu uma análise quantitativa e qualitativa da análise de conteúdo. Como resultado foi encontrado evidência de que a diferença significativa entre a valência e os atributos descritivos nos fatores desgaste e desumanização e condições materiais de trabalhos podem ter reflexos positivos na decisão do servidor em solicitar sua remoção. Quanto à satisfação no trabalho, concluiu-se que o ambiente físico e a natureza do trabalho são os fatores que apresentaram o maior índice de insatisfação, o que pode influenciar também a decisão de remoção.

No trabalho de Ventrini, et al. (2019), o objetivo foi o de investigar o impacto da participação informal e da motivação intrínseca sobre a satisfação no trabalho entre servidores da administração pública federal brasileira. O estudo é de caráter exploratório, quantitativo e explicativo de corte transversal e que utilizou dados secundários da Pesquisa de Clima Organizacional aplicada num órgão público federal em 2017. Os autores encontraram como resultado a confirmação de que a participação informal e a motivação intrínseca apresentam influência positiva e estatisticamente relevante sobre a satisfação no trabalho. O trabalho de Ventrini, et al. (2019), concluiu que a proximidade entre servidores e chefia, a menor compartimentalização e hierarquização podem contribuir para que as decisões sejam tomadas ensejando a maior participação dos servidores.

3. METODOLOGIA

3.1 Estudo de Caso

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso, visando analisar uma situação com maior profundidade. O caso foi levantado na Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA.

O estudo de caso é geralmente usado em pesquisas que envolvem Administração Pública ou em estudos gerenciais e organizacionais, pois examinam acontecimentos contemporâneos sem a manipulação de comportamentos relevantes (YIN, 2001). O estudo de caso é muito utilizado em pesquisas exploratórias e comparadas, deve ser levado em consideração as limitações na sua aplicação e merece o cuidado necessário quando se busca generalizações; em momento algum, o pesquisador deve ignorar o rigor científico necessário para sua validação (VENTURA, 2007).

A pesquisa possui tipologia descritiva, a qual para Triviños (1987), significa que pretende descrever os fatos e fenômenos de uma realidade, possui como principal característica a coleta de dados, e exige do investigador uma série de informações sobre o objeto de pesquisa.

Quanto a abordagem do problema, a natureza deste estudo classifica-se como quantitativa. Isso significa que será efetuado um levantamento de dados, e posteriormente serão analisados numericamente. Para Richardson (1999), o método quantitativo utiliza-se do emprego da quantificação dos dados, tanto na coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Este método é muito utilizado para consolidar crenças, estabelecendo com exatidão padrões de comportamento em uma população (SAMPIERI, 2013).

3.2 Etapas do Trabalho

Para alcançar os objetivos propostos e identificar o grau de satisfação e de motivação dos servidores da UNILA, a fim de desenvolver esta pesquisa, o trabalho foi feito da seguinte maneira:

- Realização da fundamentação teórica por meio de artigos científicos e livros;
- Escolha do questionário para coletar as informações necessárias;
- Coleta dos dados por meio do questionário;
- Tabulação dos dados e análise por meio de ferramentas estatísticas para possibilitar a leitura das respostas dos servidores referente ao assunto, assim como aferição dos graus.

3.3 População-alvo e Amostra

População é o grupo de pessoas que é relevante pesquisar (ROESCH, 2005). No caso da UNILA, o quadro de servidores apresenta um total de 535 servidores técnico-administrativos, destes sendo 310 de nível D (cargo de nível médio) e 225 de nível E (cargo de nível superior) (UNILA, 2020). Quanto aos docentes, tem-se o total de 366 Professores do Magistério Superior efetivos e ativos no quadro (UNILA, 2020).

A aplicação dos questionários visou alcançar toda a população e como amostra obteve-se o total de 133 respondentes, o que significa 14,76% do total de servidores efetivos. Dessa amostra, 89,5% técnico-administrativos e 10,5% docentes.

Os resultados apresentaram 90% de confiança numa margem de erro de 10%, conforme a Fórmula 1 como base para cálculo amostral, onde n é a amostra calculada, N é a população, Z a variável normalmente padronizada associada ao nível de confiança, p a verdadeira probabilidade do evento e o erro amostral.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)} \quad (1)$$

A aplicação do questionário foi efetuada no período de 17/03/2022 a 18/04/2022.

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

Para Roesch (2005), o questionário como instrumento de pesquisa busca mensurar algo. Nesta pesquisa, o questionário será utilizado para mensurar o grau de satisfação e motivação dos servidores da UNILA.

O instrumento que será utilizado neste estudo é o questionário de Motivação e Satisfação dos Colaboradores, elaborado por Medeiros (2014), e que foi adaptado para a realidade da UNILA. Esse questionário é dividido em três seções: Seção 1. Caracterização geral; seção 2. Níveis de satisfação, constituída por 19 perguntas para aferir o grau de satisfação dos respondentes; e seção 3. Níveis de Motivação, com o objetivo de medir os níveis de motivação dos respondentes. Na seção 2 e 3 é utilizado escala likert de 5 pontos (MEDEIROS, 2014).

3.5 Análise Fatorial

Além de identificar o grau de satisfação e motivação por meio do questionário, o que será feito com estatística descritiva e frequência simples, esta pesquisa realizou uma análise fatorial, de forma a conhecer a correlação entre as questões expressa por fatores subjacentes.

Na análise fatorial, a intenção é a de reduzir um certo número de variáveis a algo menor, a qual será chamada de “fator” que será considerada como uma nova variável estatística. Essa variável expressará uma combinação linear das variáveis originais (MEDEIROS, 2014).

O questionário é dividido em duas sessões, de forma a possibilitar uma análise fatorial dos itens, a verificar as dimensões e a consistência interna, este último medido pelo Alpha de Cronbach, o qual atestará a confiabilidade das questões e escala likert utilizada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfil

Conforme já evidenciado na subseção 3.3, a amostra desta pesquisa compõe-se de um total de 133 respondentes de uma população de 901 servidores. Representando 14,76% do total, sendo 89,5% técnicos-administrativos e 10,5% docentes. De forma a identificar o perfil dos respondentes, foram levantadas informações como sexo, idade, escolaridade e estado civil.

Verifica-se pela análise realizada que 58,3% dos servidores que responderam a pesquisa são do sexo feminino, enquanto 40,9% do sexo masculino. Ainda, uma pessoa preferiu não identificar o sexo e uma pessoa acabou deixando a questão em branco.

No que diz respeito à idade, a maioria dos servidores respondentes possuem de 36 a 50 anos de idade, representados por 57,1% da amostra. Destaca-se a informação de que não tiveram respondentes na faixa etária de 20 a 25 anos.

Quanto ao que foi levantado sobre a escolaridade dos servidores que responderam à pesquisa, percebe-se que a maioria, representada por 41,4% ou 55 servidores, possui nível de escolaridade a especialização, seguido do mestrado com 32,3% ou 43 servidores. A minoria, representada por 2,3% da amostra, possui pós-doutorado.

Em relação ao estado civil dos servidores que responderam à pesquisa, observa-se que a maioria, representada por 47,4% da amostra, encontram-se casados. Enquanto a minoria, 0,8% ou 1 servidor, é viúvo. Ainda, observa-se que 31 servidores, ou 23,3% dos respondentes, estão solteiros.

4.2 Confiabilidade

Após o questionário levantar o perfil dos servidores, são apresentados dois grupos de pesquisa com perguntas que utilizam como método de resposta a escala likert de 5 pontos com o objetivo de identificar questões sobre Satisfação e Motivação dessas pessoas.

Para verificar a confiabilidade da escala likert utilizada nesta pesquisa e dos dois grupos de questões, os dados foram analisados por meio do Software SPSS, primeiramente para a estatística de confiabilidade foi analisado o Alfa de Cronbach. Para que seja considerado confiável, o resultado do Alfa precisa ser igual ou acima de 0,7.

Na escala de “Satisfação” o resumo do processamento do caso foi:

Tabela 1 - Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	127	95,5
	Excluídos ^a	6	4,5
	Total	133	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Como resultado de Alfa:

Tabela 2 - Estatística de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
	,949 19

Fonte: dados da pesquisa

Dessa forma, foi possível identificar que a escala “Satisfação”, composta de 19 itens, foi considerada confiável, pois obteve um Alfa de 0,949, ou seja, acima de 0,7.

Na escala “Motivação” o resumo do processamento do caso foi:

Tabela 3 - Resumo de processamento do caso

	N	%
Casos Válido	126	94,7
Excluídos ^a	7	5,3
Total	133	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Fonte: dados da pesquisa

Como resultado de Alfa:

Tabela 4 - Estatística de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
	,960 19

Fonte: dados da pesquisa

Não muito diferente da primeira, a escala “Motivação”, composta de 19 itens, foi considerada confiável, pois percebe-se que o Alfa foi de 0,960, ou seja, acima de 0,7.

4.3 Frequências e Estatísticas Descritivas

O questionário teve a intenção de identificar generalizações da população por meio das respostas colhidas. Com o objetivo de apresentar o grau de satisfação e motivação desta pesquisa, apresenta-se os resultados das frequências e estatísticas descritivas.

A começar com o primeiro grupo de perguntas que tratam sobre os “Níveis de Satisfação” dos servidores em relação à Universidade, observa-se a Tabela 5 abaixo.

Tabela 5 – Frequências do grupo “Níveis de Satisfação”

	1 - Muito insatisfeito	2 - Insatisfeito	3 - Pouco satisfeito	4 - Satisfeito	5 - Muito satisfeito
Imagem da organização	5 (3,76%)	16 (12,03%)	42 (31,58%)	58 (43,61%)	12 (9,02%)
Desempenho global da organização	6 (4,58%)	10 (7,63%)	42 (32,06%)	62 (47,33%)	11 (8,4%)
Papel da organização na sociedade	6 (4,51%)	6 (4,51%)	22 (16,54%)	62 (46,62%)	37 (27,82%)
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	4 (3,01%)	12 (9,02%)	43 (32,33%)	60 (45,11%)	14 (10,53%)
Forma como a organização gere os conflitos de interesses	19 (14,29%)	27 (20,3%)	43 (32,33%)	33 (24,81%)	11 (8,27%)
Nível de envolvimento dos servidores na organização e na respectiva missão	12 (9,02%)	24 (18,05%)	44 (33,08%)	44 (33,08%)	9 (6,77%)

Envolvimento dos servidores nos processos de tomada de decisão	15 (11,36%)	26 (19,7%)	55 (41,67%)	30 (22,73%)	6 (4,55%)
Envolvimento dos servidores em atividades de melhoria	14 (10,69%)	27 (20,61%)	50 (38,17%)	31 (23,66%)	9 (6,87%)
Mecanismos de consulta e diálogo entre servidores e chefias	13 (9,77%)	24 (18,05%)	39 (29,32%)	45 (33,83%)	12 (9,02%)
Ambiente de trabalho	5 (3,76%)	12 (9,02%)	33 (24,81%)	53 (39,85%)	30 (22,56%)
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais	16 (12,03%)	32 (24,06%)	46 (34,59%)	31 (23,31%)	8 (6,02%)
Horário de trabalho	6 (4,51%)	13 (9,77%)	27 (20,3%)	57 (42,86%)	30 (22,56%)
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	9 (6,82%)	21 (15,91%)	36 (27,27%)	45 (34,09%)	21 (15,91%)
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	14 (10,53%)	26 (19,55%)	34 (25,56%)	44 (33,08%)	15 (11,28%)
Igualdade de oportunidades nos processos internos da instituição	21 (15,79%)	26 (19,55%)	37 (27,82%)	39 (29,32%)	10 (7,52%)
Igualdade de tratamento na organização	20 (15,04%)	24 (18,05%)	38 (28,57%)	38 (28,57%)	13 (9,77%)
Política de gestão de recursos humanos	19 (14,39%)	25 (18,94%)	41 (31,06%)	39 (29,55%)	8 (6,06%)
Ações de formação que realizou até o presente	8 (6,02%)	10 (7,52%)	40 (30,08%)	56 (42,11%)	19 (14,29%)
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização	8 (6,02%)	30 (22,56%)	49 (36,84%)	37 (27,82%)	9 (6,77%)

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se logo de início que o item “4 – Satisfeito” teve grande predominância no grupo que representa os níveis de satisfação dos servidores, seguido do item “3 – Pouco satisfeito”.

Desprende-se da análise que as questões que tratam da imagem da organização em geral e de como ela é vista perante a sociedade e o desempenho global da organização obteve um grau de satisfação maior entre os servidores, predominando o nível satisfeito (50% a 60%). Ao que trata sobre a forma que o órgão gere os conflitos de interesse, o nível de envolvimento dos servidores na tomada de decisão, o envolvimento em atividades de melhorias, a política de gestão de recursos humanos, ações de formação e sobre os mecanismos de consulta e diálogo na organização obteve-se um grau de satisfação mais neutro, sendo encontrado como resposta predominantemente o grau de pouco satisfeito (41% a 55%).

Ainda, em relação a questões que abordam o ambiente de trabalho, o horário de trabalho, possibilidade de conciliar o trabalho com questões pessoais, mecanismos de diálogos entre servidor e chefia e igualdade de oportunidades é possível visualizar novamente o grau satisfeito entre os servidores (44% a 57%). Sobre o que diz respeito a nível de envolvimento dos servidores na organização e com a missão dela e igualdade de tratamento as respostas ficaram bem divididas entre pouco satisfeito e satisfeito (44% e 38% respectivamente), seguido de mais respostas no grau insatisfeito (24%).

Ainda que muitas questões tenham recebido maior quantidade de respostas em pouco satisfeito e satisfeito, chama atenção o número de respostas dadas como muito insatisfeito nas seguintes questões:

- Como a organização gere os conflitos de interesse (14,29%);
- Envolvimento dos servidores nos processos de tomada de decisão (11,36%);
- Envolvimento dos servidores em atividades de melhoria (10,69%);
- Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais (12,03%);
- Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais (10,53%);
- Igualdade de oportunidades nos processos internos da instituição (15,79%);
- Igualdade de tratamento na organização (15,04%);
- Política de gestão de recursos humanos (14,39%).

As questões acima ficaram bem divididas entre pouco satisfeito e satisfeito, mas também receberam boa adesão em muito insatisfeito e bem pouca em muito satisfeito. Ao analisar elas, é possível verificar que tratam da organização com o servidor, igualdade de oportunidades, conflitos de interesses, gestão de recursos humanos, entre outros. Isso pode significar que a política de recursos humanos e o tratamento da organização para com o servidor não atende de maneira satisfatória as expectativas daqueles que responderam o questionário, o que pode gerar uma insatisfação com o trabalho.

Em seguida, procede-se com a análise do segundo grupo de perguntas que tratam sobre os “Níveis de Motivação” dos servidores em relação à Universidade, observa-se a Tabela 6:

Tabela 6 – Frequências do grupo “Níveis de Motivação”

	1 - Muito Desmotivado	2 - Desmotivado	3 - Pouco motivado	4 - Motivado	5 - Muito motivado
Aprender novos métodos de trabalho	4 (3,05%)	7 (5,34%)	35 (26,72%)	69 (52,67%)	16 (12,21%)
Desenvolver trabalho em equipe	4 (3,03%)	14 (10,61%)	31 (23,48%)	57 (43,18%)	26 (19,7%)
Participar em ações de formação	4 (3,05%)	11 (8,4%)	32 (24,43%)	61 (46,56%)	23 (17,56%)
Participar em projetos de mudança na organização	5 (3,79%)	19 (14,39%)	34 (25,76%)	53 (40,15%)	21 (15,91%)
Sugerir melhorias	6 (4,55%)	14 (10,61%)	34 (25,76%)	55 (41,67%)	23 (17,42%)
Brainstorming (debate de ideias/criatividade em grupo)	14 (10,61%)	13 (9,85%)	35 (26,52%)	51 (38,64%)	19 (14,39%)
Inovação e criatividade	8 (6,06%)	19 (14,39%)	44 (33,33%)	42 (31,82%)	19 (14,39%)
Equidade	11 (8,33%)	18 (13,64%)	41 (31,06%)	33 (25%)	29 (21,97%)
Feedback - diálogo	8 (6,06%)	17 (12,88%)	37 (28,03%)	53 (40,15%)	17 (12,88%)
Autonomia - capacidade de tomar decisões	9 (6,87%)	11 (8,4%)	30 (22,9%)	65 (49,62%)	16 (12,21%)
Especialização em alguma atividade	6 (4,62%)	10 (7,69%)	34 (26,15%)	60 (46,15%)	20 (15,38%)
Associação: a necessidade de pertencer ao meio e a eterna busca de relacionamentos íntimos e significativos com as pessoas no trabalho.	11 (8,4%)	15 (11,45%)	38 (29,01%)	55 (41,98%)	12 (9,16%)
Poder/Influência: assumir um papel de liderança	16 (12,12%)	23 (17,42%)	31 (23,48%)	52 (39,39%)	10 (7,58%)

Segurança financeira	10 (7,58%)	25 (18,94%)	35 (26,52%)	35 (26,52%)	27 (20,45%)
Crescimento profissional	10 (7,63%)	21 (16,03%)	35 (26,72%)	44 (33,59%)	21 (16,03%)
Sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade	4 (3,03%)	11 (8,33%)	28 (21,21%)	58 (43,94%)	31 (23,48%)
Sinto-me motivado com minhas atividades	7 (5,3%)	18 (13,64%)	27 (20,45%)	53 (40,15%)	27 (20,45%)
Sinto-me motivado com minha chefia	8 (6,06%)	7 (5,3%)	29 (21,97%)	51 (38,64%)	37 (28,03%)
Sinto-me motivado quando me comparo aos meus colegas	7 (5,34%)	9 (6,87%)	29 (22,14%)	59 (45,04%)	27 (20,61%)

Fonte: dados da pesquisa

Nesse grupo, não muito diferente e até com mais que no anterior, predomina o item “4 – Motivado”, seguido do “3 – Pouco motivado” e do “5 – Muito motivado”. Porém, nesse grupo existem menos respostas para o “1 – Muito desmotivado”, apesar de existir considerável número de respostas para o “2 – Desmotivado”.

Em relação ao servidor aprender novos métodos de trabalho, trabalhar em equipe, participar de ações de formação, de projetos de mudanças, sugerir melhorias e participar de debates de ideias em grupo é possível perceber uma motivação entre os servidores (51% a 69%). No que diz respeito à inovação e criatividade e equidade predomina o pouco motivado entre os respondentes (41% a 44%).

Todas as outras questões obtiveram mais respostas em motivado (44% a 60%), e elas abordam temas como feedback, autonomia, especialização, associação, crescimento profissional, realizar um trabalho com qualidade, poder e influência, motivação com as atividades atribuídas, com a chefia e comparado aos colegas de trabalho. Apenas com exceção da segurança financeira que obteve respostas divididas entre pouco motivado e motivado (35%), seguido de muito motivado (27%), desmotivado (25%) e muito desmotivado (10%). Ou seja, percebe-se que os servidores possuem motivação mais elevada quando se trata de questões que diz respeito dele com o meio, com o grupo, com aproveitar oportunidades, especializar-se, sentir-se pertencido e ter autonomia.

Entretanto, não possuem segurança financeira e, considerando que a remuneração é um fator motivacional, conforme o que Herzberg diz quando um fator motivacional é precário ele evita a satisfação (CHIAVENATO, 2002), dessa forma é possível fazer relação deste fator motivacional com os níveis de satisfação abordado mais acima. Ainda, considera-se que ele também pode agir como uma condição de desmotivação para os servidores.

Ressalta-se ao fato de que as respostas do “Níveis de Satisfação” não coincidem com as do “Níveis de Motivação”. Enquanto aquele, apesar de apresentar bons níveis de satisfação, tende a apresentar níveis de insatisfação, esse apresenta bons níveis de motivação e tende a apresentar mais níveis de muito motivado. Ou seja, percebe-se que eles não estão correlacionados.

4.4 Análise Fatorial

Para a análise fatorial foram utilizados os testes Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) e Barlett, que verificou a adequação da análise dos dados existentes.

4.4.1 Satisfação

Para a análise do grupo “Níveis de Satisfação”, a aplicação do teste KMO procedeu no valor de 0,928, conforme pode ser verificado na Tabela 7, o que significa dizer que a análise das questões principais é excelente, já que valores acima de 0,9 são considerados como excelentes (FIELD, 2009). Já o teste de Barlett testa a hipótese nula de que a matriz de

correlação é uma matriz identidade, desta forma é preciso ter o relacionamento entre as variáveis, para que isso dê certo todos os coeficientes de correlação deverão ser zero (FIELD, 2009). O teste rodado para esta pesquisa afirma que as variáveis estão correlacionadas entre si, pois o valor de significância ficou menor que 0,05.

Tabela 7 - Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,928
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1900,541
	Df	171
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa

Este teste apresentou que o grande grupo “Níveis de Satisfação” foi dividido em três grupos de questões que estão relacionadas entre si. Este fator explica 69,86% da variância total, conforme especificado na Tabela 8 logo abaixo.

Tabela 8 – Total Variância Níveis de Satisfação

Total	% de Variância	% Cumulativa
6,248	32,885	21,885
4,550	23,945	56,830
2,476	12,032	69,862

Fonte: dados da pesquisa

4.4.2 Motivação

Na análise do grupo “Níveis de Motivação”, a aplicação do teste KMO apresentou o valor de 0,941, conforme pode ser visualizado na Tabela 9, isso significa que a análise das questões principais também é excelente. E o teste de Barlett afirma que as variáveis estão correlacionadas entre si, pois o valor de significância ficou menor de 0,05.

Tabela 9- Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,941
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2016,349
	Df	171
	Sig.	,000

Fonte: Saída do SPSS

Quanto à variância total da análise fatorial dos Níveis de Motivação:

Tabela 10 – Total Variância Níveis de Motivação

Total	% de Variância	% Cumulativa
6,717	35,350	35,350
5,631	29,636	64,986

Fonte: dados da pesquisa

Este teste apresentou que o grande grupo “Níveis de Motivação” foi dividido em dois grupos de questões que estão relacionadas entre si. Este fator explica 64,98% da variância total, conforme se verifica na Tabela 10 acima.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação e satisfação no trabalho já é tema de pesquisas há anos e, de maneira mais geral, as teorias mais conhecidas dentro de Administração são resultados de estudos realizados há mais de 100 anos. Porém, pesquisas que abordam esses temas dentro da gestão pública são mais escassas. Apesar de não se descartar a aplicabilidade das teorias clássicas na

Administração Pública, é notável que as pessoas que estão ali inseridas não possuem os mesmos comportamentos e nem reagem da mesma maneira que as da iniciativa privada.

Quando se pensa nesse contexto e reflete sobre as teorias motivacionais e comportamentais, encontra-se uma lacuna a ser preenchida. Dessa forma, esta pesquisa busca contribuir para estudos desse âmbito dentro da Administração Pública. Portanto, para que isso fosse possível, buscou-se como objetivo geral analisar o grau de satisfação e motivação dos servidores em uma universidade pública federal.

Em estudos realizados anteriormente sobre a motivação no serviço público, já foram constatados que o indivíduo motivado para o serviço público geralmente encontra isso em fatores intrínsecos e não extrínsecos. Os indivíduos internalizam valores, consideram os valores públicos como os seus, são atraídos por uma organização pública devido ao tipo de trabalho que desenvolve (GALHANAS, 2009; DE OLIVEIRA, 2019).

Essa questão fica evidente também nesta pesquisa. Afinal, é possível perceber que não existe uma correlação direta entre os resultados encontrados nos “Níveis de Satisfação” com os “Níveis de Motivação”. Enquanto os níveis de satisfação dos servidores que responderam foram mais baixos e em alguns pontos até preocupantes, ainda assim os níveis de motivação obtiveram respostas mais altas, indicando que os servidores estão motivados mesmo que não demonstrem satisfação total.

Esta pesquisa foi aplicada aos servidores da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, tanto docentes como técnicos administrativos responderam, e de uma população total de 901 servidores, obteve-se uma amostra de 133. Do perfil desses servidores que representam a pesquisa, 89,5% são técnicos administrativos em educação; 58,3% do sexo feminino; 57,1% se encontram na faixa etária dos 36 a 50 anos; 41,4% possuem especialização e 32,3% o mestrado; e 47,4% são casados.

A ferramenta de pesquisa foi um questionário, o qual estava dividido em três sessões: Perfil, Níveis de Satisfação e Níveis de Motivação, para os dois últimos foi utilizado escala likert para levantamento das respostas. Depois de verificado o perfil dos respondentes, as questões correspondentes a cada sessão “Níveis de Satisfação” e “Níveis de Motivação” foram testadas no SPSS para verificar a confiabilidade das escalas pelo Alpha de Cronbach, e os resultados foram satisfatórios, ambos os grupos são confiáveis com resultados de Alpha acima de 0,9.

Com o objetivo de identificar os graus de satisfação e de motivação dos servidores, foi realizada uma análise de frequência e estatísticas descritivas com os resultados obtidos por meio do questionário. Identificou-se, dessa forma, que a média para os níveis de satisfação ficou em “4 – Satisfeito”, seguido de “3 – Pouco Satisfeito”. Porém, notou-se considerável número de servidores que responderam em algumas questões com o “1 – Muito Insatisfeito”.

Ao analisar as questões que obtiveram mais de 10% de respostas em muito insatisfeito, é possível verificar que tratam sobre a organização com o servidor, igualdade de oportunidades, conflitos de interesses, gestão de recursos humanos, entre outros. Desprende-se da análise, portanto, que a política de recursos humanos e o tratamento da organização para com o servidor não atende de maneira satisfatória as expectativas daqueles que responderam ao questionário, o que pode gerar uma insatisfação com o trabalho.

Quanto aos níveis de motivação, a análise também identificou que a média de respostas ficou em “4 – Motivado”, mas diferentemente do grupo anterior, esse obteve muitas respostas em “5 – Muito motivado” e bem poucas respostas em “1 – Muito desmotivado”. Foi possível analisar que os servidores possuem motivação mais elevada quando se trata de questões que diz respeito dele com o meio, com o grupo, com aproveitar oportunidades, especializar-se, sentir-se pertencido e ter autonomia. Entretanto, os resultados apontaram que os servidores não possuem segurança financeira. Isso pode significar em uma falta de satisfação com o trabalho ou desmotivação.

Por último, foi realizada uma análise fatorial que foi rodada também pelo software SPSS. A análise dos dois grupos de questões “Níveis de Satisfação” e “Níveis de Motivação” pelo teste KMO deu como excelente, visto que os resultados ficaram acima de 0,9. Quanto ao teste de Barlett, que aponta se as variáveis estão correlacionadas entre si, ficou com os resultados de sig abaixo de 0,05, ou seja, confirmou a correlação das variáveis dentro de cada grupo.

Quanto à variância dos grupos, o teste apresentou que o grande grupo “Níveis de Satisfação” foi dividido em três grupos de questões que estão relacionadas entre si. Este fator explica 69,86% da variância total. Já o grande grupo “Níveis de Motivação” foi dividido em dois grupos de questões que estão relacionadas entre si. O fator explica 64,98% da variância total.

Portanto, é possível afirmar que o grau de satisfação dos servidores pode ser classificado como “Satisfeito”, porém com tendência a insatisfação, principalmente com questões relacionadas a organização para com o servidor ou em relação as políticas de recursos humanos. Contudo, o grau de motivação dos servidores pode ser classificado como “Motivado”, mas ao contrário do anterior, este possui tendência ao muito motivado. Destaca-se apenas a desmotivação quando se trata de segurança financeira.

Os resultados apresentados foram semelhantes aos identificados por Medeiros (2014) em sua dissertação, a qual identificou que os funcionários de Açores sentiam que a organização possuía um papel importante na sociedade, mas não se sentiam satisfeitos com os processos de promoção, por exemplo. Porém, foi identificado no mesmo estudo que os funcionários se sentiam motivados com o trabalho e desmotivados com o sistema de remuneração praticado.

Ainda, este estudo corrobora com os estudos de Perry (2000), Mann (2006), Camilleri (2007), Galhanas (2009), Medeiros (2014) e De Oliveira (2019) que afirmam que os servidores da Administração Pública encontram motivação em fatores intrínsecos, visto que, neste caso, a satisfação não influenciou as respostas sobre motivação.

Este trabalho sofreu limitações em relação a quantidade de servidores que responderam à pesquisa e por estudar apenas um órgão público. Acredita-se que o questionário possa ser reestruturado, agrupando questões semelhantes com base na análise fatorial, e desdobrando questões para uma análise mais profunda quanto às que obtiveram respostas mais negativas. Sendo assim, sugere-se a continuidade de pesquisas acerca da satisfação e motivação no serviço público considerando os apontamentos acima.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A; KAPLAN, Robert S.; MATSUMURA, Ella Mae; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Rubens Famá. 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2015.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento humano na empresa**. Atlas, 1982.
- CAMILLERI, Emanuel. Antecedents affecting public service motivation. **Personnel review**, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2002.
- DE OLIVEIRA, Jefferson Menezes; DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE, Vania. Consequentes de Motivação do Serviço Público: Proposição de um Framework de Análise em Organizações Públicas Brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, 2019.
- DOS SANTOS, Naylane Leite et al. Motivação no serviço público: A relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspectiva geral. **Id on Line Revista de Psicologia**, v. 11, n. 36, p. 268-283, 2017.
- FALLER, Bruno Cesar. Motivação no Serviço Público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. 2004.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. In: **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2004. p. 2012-2012.
- FIELD, A. Descobrindo a Estatística Utilizando o SPSS. 2ª edição. **Artmed: Porto Alegre**, 2009.
- FREZATTI, Fabio; ROCHA, Welington; DO NASCIMENTO, Artur Roberto. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. Editora Atlas SA, 2016.
- GALHANAS, Carla Regina Gouveia. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública**. 2009. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Offenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 17-39, 2016.
- LEITE, Nildes P.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, p. 3-16, 2009.
- LEITE, Nildes Pitombo; LEITE, Fábio Pitombo; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. **REGE-Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, p. 281-298, 2012.
- LUIZ, Diogo Siqueira; DE AGUIAR BERTONI, Flávia; MACHADO, Giovanni Bohm. Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: estudo de caso em uma empresa de formação de condutores. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)| ISSN-e: 2237-1427**, v. 9, n. 1, 2019.
- MANN, Gregory A. A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. **Public Personnel Management**, v. 35, n. 1, p. 33-48, 2006.

MARTÍN-ALCÁNZAR, F., ROMERO-FERNANDEZ, PM, & SÁNCHEZ-GARDEY, G. (2005). Gestão estratégica de recursos humanos: integrando as perspectivas universalista, contingente, configuracional e contextual. **The International Journal of Human Resource Management**, 16 (5), 633-659.

MEDEIROS, Deanna Maria Louisa. **Motivação e satisfação na função pública: caso dos Açores**. 2014. Tese de Doutorado.

MENEZES, Danubia Paula da Silva. **Motivação e Satisfação no Serviço Público e os seus Reflexos no Ato de Remoção: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco**. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2004.

PERRY, James L. Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. **Journal of public administration research and theory**, v. 10, n. 2, p. 471-488, 2000.

UNILA. Relatório TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS ATIVOS POR NÍVEL E CLASSIFICAÇÃO 11/2020. Emitido em 01 de dezembro de 2020. Disponível em: < <https://sig.unila.edu.br/sigrh/public/home.jsf>>

UNILA. Relatório QUADRO DE DOCENTES EFETIVOS POR UNIDADE, JORNADA DE TRABALHO E TITULAÇÃO 11/2020. Emitido em 01 de dezembro de 2020. Disponível em: < <https://sig.unila.edu.br/sigrh/public/home.jsf>>

RIBAS, Raul. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA**, v. 5, n. 1, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jari. Métodos Quantitativos e Qualitativos. **In: Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11ª edição. **São Paulo**, 2005.

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

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução: Daisy Vaz de Moraes; revisão técnica: Ana Gracinda Queluz Garcia, Dirceu da Silva, Marcos Júlio. – 5. Ed. – Porto Alegre: Penso, 2013.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VENTORINI, Carina Charpinel; PAES, Caroline Ornelas; MARCHIORI, Danilo Magno. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. **Revista Pretexto**, p. 68-82, 2019.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de: Case study research: design and methods.