

## Fatores Motivacionais e Perfil de Necessidades de Servidores Públicos Técnico-Administrativos

**de Andrade Farias, Laís  
Ishikawa, Gerson**

Fatores Motivacionais e Perfil de Necessidades de Servidores Públicos Técnico-Administrativos  
Administração Pública e Gestão Social, vol. 16, núm. 2, 2024  
Universidade Federal de Viçosa

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351577342001>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

# Fatores Motivacionais e Perfil de Necessidades de Servidores Públicos Técnico-Administrativos

Motivational Factors and Needs Profile of Technical-Administrative Public Employees  
Factores Motivacionales y Perfil de Necesidades de los Servidores Públicos Técnico-Administrativos

*Laís de Andrade Farias*

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil*

laisfarias@utfpr.edu.br

*Gerson Ishikawa*

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil*

gersonishikawa@utfpr.edu.br

Recepción: 05 Febrero 2022

Aprobación: 20 Enero 2024

Publicación: 25 Abril 2024



Acceso abierto diamante

## Resumo

**Objetivo da pesquisa:** Identificar fatores motivacionais e o perfil de necessidades adquiridas dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino superior.

**Enquadramento teórico:** O estudo teve como base a teoria motivacional bifatorial de Herzberg e a teoria das necessidades adquiridas de McClelland.

**Metodologia:** A partir de hipóteses de fatores motivacionais de servidores públicos, elaborou-se questionário adaptado do modelo de Kano para avaliar os fatores de satisfação e de insatisfação. O questionário foi aplicado de forma eletrônica. Os fatores foram categorizados conforme o modelo de Kano e analisados em relação ao perfil de necessidades adquiridas.

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

## Abstract

**Research objective:** To identify motivational factors and the profile of acquired needs of technical-administrative employees at a public higher education institution.

**Theoretical framework:** The study was based on Herzberg's bifactor motivational theory and McClelland's acquired needs theory.

**Methodology:** From hypotheses of motivational factors of public employees, a questionnaire adapted from the Kano model was prepared to evaluate satisfaction and dissatisfaction factors. The questionnaire was administered electronically. The factors were categorized according to the Kano model and analyzed in relation to the profile of acquired needs.

**Results:** The profile of public employees was homogeneous, with a predominance of a high need for achievement and affiliation, and a low need for power. The main motivational factors identified were related to work-life balance, transparent and participative management, pride and recognition in relation to work and the institution, and favorable working conditions.

**Originality:** The bifactor theory was analyzed with the application of the Kano model to identify motivational factors of public employees. The main motivational factors were of the unidimensional type, which do not correspond to hygiene factors or motivators of the bifactor theory.

**Theoretical and practical contributions:** Indications of a predominance of low need for power were obtained in the profile of acquired needs of public employees, suggesting the influence of the selection and retention processes of education technicians. The identification of motivational factors that are mostly one-dimensional (which generates satisfaction when present and dissatisfaction when absent) produces different recommendations from Herzberg's for organizational development.

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

## Resumen

**Objetivo de la investigación:** Identificar los factores motivacionales y el perfil de necesidades adquiridas de los servidores técnico-administrativos de una institución pública de educación superior.

**Marco teórico:** El estudio se basó en la teoría motivacional bifactorial de Herzberg y la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.

**Metodología:** A partir de hipótesis de factores motivacionales de los servidores públicos, se elaboró un cuestionario adaptado del modelo de Kano para evaluar los factores de satisfacción e insatisfacción. El cuestionario se administró electrónicamente. Los factores fueron categorizados según el modelo de Kano y analizados en relación al perfil de necesidades adquiridas.

**Resultados:** El perfil de los servidores fue homogéneo, con predominio de una alta necesidad de realización y afiliación, y una baja necesidad de poder. Los principales factores motivacionales identificados estuvieron relacionados con el equilibrio entre la vida personal y laboral, la gestión transparente y participativa, el orgullo y reconocimiento en relación al trabajo y la institución, y las condiciones laborales favorables.

**Originalidad:** Se analizó la teoría bifactorial con la aplicación del modelo de Kano para identificar factores motivacionales de los servidores públicos. Los principales factores motivacionales fueron del tipo unidimensional, los cuales no corresponden a factores de higiene ni a motivadores de la teoría bifactorial.

**Aportes teóricos y prácticos:** Se obtuvieron indicios de predominio de baja necesidad de poder en el perfil de necesidades adquiridas de los servidores, sugiriendo la influencia de los procesos de selección y retención de los técnicos en educación. La identificación de factores motivacionales que son en su mayoría unidimensionales (que generan satisfacción cuando están presentes e insatisfacción cuando están ausentes) produce recomendaciones diferentes a las de Herzberg para el desarrollo organizacional.

**Palabras clave:** Motivación en el Trabajo, Perfil de Necesidades, Factores Motivacionales, Servicio Público, Servidores Técnico-Administrativos.

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a administração pública consideram, entre outros pressupostos, que existem características diferentes entre servidores públicos e funcionários da administração privada e, ao salientar a ausência de incentivos financeiros explícitos, tendem a problematizar os aspectos motivacionais do serviço público (Zubair et al., 2021).

Historicamente, o estudo da motivação nas organizações visa responder (1) o que ativa os esforços dos indivíduos, (2) o que os faz escolher determinado comportamento em detrimento de outro, e (3) por que diferentes pessoas respondem de maneira diferente aos mesmos estímulos motivacionais (Carsrud & Brannback, 2011). A motivação é diferente de caráter e de traço de personalidade, pois cada pessoa possui impulsos motivacionais diferentes e sua motivação geral varia de situação para situação (Robbins & Coulter, 2014).

O problema da desmotivação pode ser observado tanto em instituições públicas como privadas, mas, segundo Rocha (2020), existem indicações de maior ocorrência de pessoas desmotivadas em instituições públicas. No entanto, o termo “desmotivação” precisa ser qualificado e entendido no contexto de cada instituição pública. No serviço público, observa-se a necessidade de intervenções organizacionais que possam diminuir a insatisfação e recompor a capacidade dos servidores para melhorar seus desempenhos no trabalho. Contudo, a efetividade das ações gerenciais depende de embasamento em informações que revelem a satisfação e motivação dos servidores em relação às várias ocorrências e situações que afetam a sua atividade profissional. Porém, tal necessidade carece de atendimento por meio de pesquisas (Gomes & Quelhas, 2003).

Dentre as teorias de motivação, destacam-se as teorias de conteúdo da motivação que buscam a identificação de fatores específicos que motivam as pessoas. Por serem intuitivas e diretas na sua abordagem, as teorias de Maslow, Herzberg e McClelland, por exemplo, são teorias de conteúdo desenvolvidas nas décadas de 1950 e 1960 e que ainda influenciam as práticas de gestão de recursos humanos (Acquah et al., 2021; Robbins et al., 2010).

A teoria dos dois fatores de Herzberg, ou teoria bifatorial, destaca-se pela mudança no enfoque no indivíduo para o redesenho do trabalho e do ambiente de trabalho, pois a motivação do funcionário para o desempenho depende em grande parte da estrutura “correta” de trabalho e da clareza em seu papel (Rayat, 2020). Apesar de ser criticada pela ausência de evidências empíricas (Wietrak et al., 2021), a teoria bifatorial é profícua para a geração de hipóteses de fatores motivacionais, em geral. Neste contexto, como as implicações da teoria de Herzberg ainda são relevantes e aplicadas nas organizações, inclusive públicas, esta teoria continua a merecer investigações empíricas.

Um dos pontos fracos da teoria bifatorial foi a mensuração das categorias. A teoria de Herzberg identificou de forma qualitativa dois conjuntos de fatores distintos, higiênicos que geram insatisfação quando ausentes, e motivadores que geram satisfação quando presentes (Herzberg et al., 1967). No entanto, a relação desses fatores com satisfação e insatisfação no trabalho pode apresentar mais nuances que essa estratificação. Nas pesquisas sobre qualidade, o modelo de Kano é utilizado para avaliar a satisfação dos clientes considerando o grau de desempenho de um atributo com o seu nível de satisfação. A aplicação desse modelo em pesquisas sobre fatores motivacionais (Matzler et al., 2004; Lee et al., 2006) permite identificar seis categorias analíticas de atributos: obrigatórios, unidimensionais, atrativos, neutros, reversos e questionáveis (Roos et al., 2009; Vasconcelos, 2013). O método de Kano inclui categorias que permitem identificar não apenas dois fatores, mas também mais atributos que os de Herzberg.

Para investigar os fatores motivacionais, considerando as críticas à teoria bifatorial, a teoria das necessidades adquiridas de McClelland é também uma teoria de conteúdo e, diferentemente, é considerada mais robusta em termos de comprovação empírica (Robbins et al., 2010). A teoria das necessidades adquiridas identifica necessidades aprendidas e adquiridas por meio da interação social, que retratam um padrão de comportamento do indivíduo, influenciando a sua motivação para determinado tipo de conduta para satisfazer essas necessidades (Cornachione et al., 2015). No Brasil, os aspectos motivacionais dos

servidores públicos estatutários também podem ser modificados pela garantia constitucional da estabilidade do cargo e pela previsibilidade da carreira (Batista, 2016; Klein & Mascarenhas, 2016) que, por sua vez, podem atrair perfis de profissionais que buscam e são selecionados em concursos públicos. E os fatores motivacionais que permeiam os comportamentos nas relações de trabalho no serviço público podem desfavorecer alguns perfis de necessidades que estariam mais suscetíveis a abandonar o serviço público. Em função dessas características, portanto, podem existir diferenças sistemáticas de perfis de necessidade do servidor público estatutário em relação à iniciativa privada.

O objetivo dessa pesquisa foi identificar o perfil de necessidades e os principais fatores motivacionais dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino superior, utilizando como base a teoria das necessidades adquiridas e a teoria bifatorial, com vistas a ampliar o conhecimento sobre o tema, e, também, subsidiar ações de gestão visando o aumento da motivação, e, conseqüentemente, do desempenho organizacional, da satisfação e da qualidade de vida dos servidores objetos do estudo.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 2.1 Teoria Bifatorial de Herzberg

A teoria bifatorial tem como enfoque principal compreender a percepção dos trabalhadores sobre as suas necessidades e desejos em relação ao trabalho (Herzberg et al., 1967). Os resultados desses estudos qualitativos apontaram que os fatores ligados à produção da satisfação no trabalho divergiam dos fatores que levam à insatisfação. Assim, a depender do que se quer analisar – a satisfação ou a insatisfação com o trabalho – fatores separados precisam ser levados em conta, pois, de acordo com tal teoria, satisfação e insatisfação não são sentimentos opostos. O oposto da satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas, ao contrário, nenhuma satisfação, e o oposto da insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas nenhuma insatisfação (Herzberg, 1987).

No ambiente organizacional, os estímulos para as necessidades de crescimento estariam no conteúdo do trabalho, no trabalho em si (realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e crescimento ou avanço – fatores motivacionais), enquanto que os estímulos que induziriam 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) (Herzberg et al., 1967; Herzberg, 1987).

Portanto, a teoria bifatorial de Herzberg defende que a motivação das pessoas para o trabalho depende de fatores higiênicos e de motivadores. Neste artigo, o termo “motivadores” refere-se à teoria bifatorial e a expressão “fatores motivacionais” é mais geral, sem se restringir aos motivadores de Herzberg. O ambiente de trabalho, a percepção sobre os resultados do trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir a motivação nos trabalhadores (Menezes, 2016). Neste sentido, Figueiredo (2012) afirma que motivação e satisfação são termos complementares que interferem em diversas variáveis organizacionais, sendo necessário estar atento a estes dois conceitos que se relacionam diretamente com o capital humano das instituições.

### 2.2 Teoria das Necessidades Adquiridas

A Teoria das Necessidades Adquiridas parte 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 (Mcshane & Glinow, 2014). Como resultado do processo de aprendizagem das experiências vividas, são desenvolvidos e adquiridos padrões únicos de necessidades em cada pessoa, e tais padrões afetam diretamente seu comportamento e desempenho (McClelland, 1961).

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 et al., 2010). A necessidade de realização é descrita como a busca pela excelência, pela superação de padrões. Indivíduos com alto nível de tal necessidade almejam a realização pessoal mais do que possíveis recompensas

proporcionadas por ela (Robbins et al., 2010). Procuram circunstâncias nas quais consigam assumir a responsabilidade de solucionar problemas, definem metas desafiadoras, porém exequíveis, e preferem trabalhar sozinhas, pois o sucesso deve ser mérito próprio (Cornachione et al., 2005; Mcshane & Glinow, 2014).

A necessidade de afiliação é caracterizada pelo desejo de estabelecer e manter relacionamentos amigáveis e próximos com outras pessoas (Andersen, 2018). Indivíduos que possuem predomínio de tal necessidade procuram vínculos interpessoais duradouros, otimistas e significativos, buscam atender as expectativas daqueles que o cercam, e tendem a evitar situações de conflito, podendo apresentar bons resultados em trabalhos em equipe (Bhattacharya & Mittal, 2020; Rego & Carvalho, 2002).

A necessidade de poder está relacionada à 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).

Nos estudos organizacionais, a teoria das necessidades adquiridas estabelece a existência da relação entre perfis de necessidades e o desempenho de funções gerenciais (McClelland & Burnham, 1995). Por consequência, a teoria das necessidades indica que deve haver um processo de adequação entre o perfil do indivíduo e o cargo na organização para a melhoria do desempenho. Diferentemente, a intervenção organizacional como aplicação direta da teoria bifatorial é o enriquecimento das atividades do trabalho (Pardee, 1990). Neste contexto, essas teorias sugerem intervenções complementares nas instituições públicas: promover intervenções para enriquecer o trabalho e este enriquecimento deveria ser adaptado conforme os perfis de necessidades dos servidores, na medida do possível.

### 2.3 Modelo de Kano

O Modelo de Kano é utilizado para avaliação da satisfação de clientes em relação a produtos ou serviços. E já foi aplicado em estudos para avaliar a satisfação de trabalhadores, por exemplo, nas investigações de Matzler et al. (2004) e de Lee et al. (2006). Apesar de Berger et al. (1993) sugerir que o modelo de Kano foi inspirado na teoria bifatorial, estes possuem naturezas distintas. A teoria bifatorial utilizou apenas métodos qualitativos de análise, enquanto que o modelo de Kano gera um questionário com escala definida que permite análises quantitativas. A relação está no fato dos fatores higiênicos e motivadores constituírem atributos no modelo de Kano.

No contexto dos estudos da qualidade, a relação entre a qualidade e a satisfação não é linear, sendo possível aumentar drasticamente a satisfação com pequenas melhorias, ou, ainda, ter pouquíssimo retorno com melhorias extremas (Roos et al., 2009). O modelo estabelece que os produtos/serviços possuem atributos que podem ser classificados em obrigatórios, unidimensionais, atrativos, neutros, reversos ou questionáveis, cujas definições são apresentadas no Quadro 1. Na correspondência com a teoria bifatorial, os fatores higiênicos seriam atributos do tipo obrigatórios (cuja presença não gera satisfação, mas a ausência gera insatisfação) e os motivadores seriam atrativos (cuja presença gera satisfação, mas a ausência não gera insatisfação).



Quadro 1 Definição de atributos conforme o Modelo de Kano

| ATRIBUTOS       | DEFINIÇÃO  |
|-----------------|--|
| 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.  |
| 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 ou trabalhador, 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. 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 respondente não entendeu a pergunta, ou que a resposta foi inconsistente.  |

Fonte: Adaptado de Roos et al. (2009) e Vasconcelos (2013).

O método para a classificação dos atributos consiste na elaboração e na aplicação de questionário contendo perguntas funcionais e disfuncionais em relação à mesma característica. Pergunta-se como a pessoa se sentiria se um determinado trabalho possuísse aquela característica, e como se sentiria se não possuísse aquela característica. As alternativas de resposta para ambas são: *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 classificação ocorre a partir do cruzamento das respostas das questões funcionais e disfuncionais.

Após a categorização, seguindo o modelo de Kano, calculam-se os coeficientes de satisfação e de insatisfação de cada característica, os valores dos coeficientes variam de 0 a 1 e de -1 a 0, respectivamente. O coeficiente de satisfação é a razão da soma da quantidade de respostas que qualificam o fator como atrativo e unidimensional pela soma das respostas qualificadas como atrativo, unidimensional, obrigatório e neutro. O coeficiente de insatisfação é a razão com sinal negativo da soma da quantidade de respostas que qualificam o fator como unidimensional e obrigatório pela soma das respostas qualificadas como atrativo, unidimensional, obrigatório e neutro. Os maiores coeficientes de satisfação indicam que o fornecimento de tais características aumentará a satisfação dos indivíduos. Os piores coeficientes de insatisfação indicam que a satisfação diminuirá se tais elementos não forem fornecidos. Os valores próximos de zero, em ambos os casos, indicam os elementos menos relevantes (Berger et al., 1993; Sauerwein et al., 1996). Os respondentes também devem atribuir um grau de importância de 1 a 5 para o elemento em análise, que é utilizado para distingui-lo dos demais e saber quais são os mais relevantes (Moorman, 2012).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A população da pesquisa foi constituída pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação ativos e em exercício no Campus Guarapuava da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

O instrumento utilizado foi um questionário eletrônico composto por duas seções. A primeira, concebida a partir dos estudos de Heckert et al. (2000) e de Rego e Carvalho (2002), visava identificar o perfil de necessidades dos servidores. Foram extraídas e adaptadas dos referidos estudos as questões/afirmativas consideradas mais pertinentes para o público da pesquisa, totalizando 22 afirmativas: 7 relativas à necessidade de realização, 7 à necessidade de afiliação, e 8 referentes à necessidade de poder. Todas dispostas de forma aleatória no instrumento de pesquisa. Para cada afirmativa o respondente deveria indicar, com base na sua percepção pessoal, o seu grau de concordância em uma escala Likert de cinco pontos.

A segunda seção abordou os fatores motivacionais, que incluem fatores higiênicos e motivadores, conforme proposto pela teoria de Herzberg. Com base no referencial teórico foram construídas 40 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). Os dados foram coletados no período de junho a julho de 2021.

O método utilizado foi de análise quantitativa das estatísticas descritivas dos agrupamentos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Descrição da amostra

A população do estudo foram todos os servidores Técnico-Administrativos em exercício em 2021 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%. A amostra foi de 42 servidores públicos técnico-administrativos, cujo perfil demográfico encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1 Perfil demográfico da amostra

| 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%           |
| 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%          |

As atividades didático-administrativas do campus Guarapuava da UTFPR começaram a ser desenvolvidas em fevereiro de 2014. O corpo de servidores efetivos e ativos em 2021 é constituído por 67 Professores da Carreira do Magistério Federal, e por 44 Técnicos Administrativos em Educação. O campus oferta quatro cursos de graduação: Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Tecnologia em Manutenção Industrial, e Tecnologia em Sistemas para Internet. O campus apresentou razão de 0,66 entre a quantidade de técnico-administrativos em educação e a quantidade de docentes. Em 2021, a média das universidades brasileiras foi de 0,97 e a UTFPR apresentou média de 0,41 (INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2021).

### 4.2 Perfil de necessidades adquiridas dos servidores técnico-administrativos



Para analisar o perfil de necessidades dos servidores, foi utilizada a lógica sugerida no estudo de Heckert et al. (2000). As respostas foram agrupadas de acordo com a categoria de cada pergunta (realização, afiliação ou poder) e 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.

Inicialmente foi possível identificar 6 (seis) classificações distintas de perfis. Contudo, 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 (poder  $<$  3 pontos), denominado *PODERbaixo*. Tal reclassificação é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 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.

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 a alta necessidade de realização (R) está presente em 40 dos 42 servidores, equivalente a 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.

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 homogeneidade da amostra estudada. A Tabela 3 ilustra tal resultado ao apresentar o valor médio de cada tipo de necessidade por perfil identificado, e também para a amostra total.

Tabela 3 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 |

Algumas considerações sobre cada tipo de necessidade são apresentadas a seguir.

#### 4.2.1 Necessidade de Realização

Trabalhadores com necessidade de realização elevada apresentam 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 et al., 2013), o que é mais típico do serviço público, evidenciando, assim, 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 ocorre por meio de concursos, evidenciando uma dinâmica de competitividade e a necessidade de preparação dos candidatos para conseguirem a aprovação.

Alguns autores, como Pérez-Ramos (1990), defendem que altos níveis de necessidade de realização geralmente correspondem ao sucesso empresarial. Porém, vários outros pesquisadores, como Robbins e Coulter (2014) e McClelland e Burnham (1995), apresentam um contraponto ao afirmar que indivíduos realizadores não são necessariamente bons gestores, pois tendem a focar nas suas próprias realizações ao invés de focar em auxiliar os demais a atingirem os seus objetivos.

#### **4.2.2 Necessidade de Afiliação**

No trabalho, indivíduos que possuem alta motivação pela necessidade de afiliação normalmente desempenham bons papéis em funções de mediação de conflitos e também na área comercial, onde cultivar relações de longo prazo é importante. Entretanto, não são tão eficazes na tomada de decisões, pois tendem a evitar conflitos. É desejável que tal tarefa 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; Bhattacharya & Mittal, 2020).

A alta necessidade de afiliação apresenta aspectos positivos e negativos no contexto estudado. Considerando que em algumas instituições os servidores podem conviver com os mesmos colegas de trabalho por longos períodos, a necessidade de afiliação pode contribuir para um melhor convívio e um clima organizacional mais amigável e cooperativo. Neste contexto, também é plausível considerar que servidores com alta necessidade de afiliação tenham maior tendência a permanecer na instituição.

Quanto às atribuições gerenciais, 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 (Cornachione et al., 2015).

#### **4.2.3 Necessidade de Poder**

Os estudos de McClelland oferecem um forte apoio à visão de que líderes eficazes têm grande necessidade de poder e baixa necessidade de afiliação, pois é por meio do poder e da influência que as coisas acontecem nas organizações (Andersen, 2018; Robbins & Coulter, 2014).

Convergindo com os resultados da presente pesquisa, o estudo de Andersen (2018) 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 administração pública se sobressai a necessidade de realização.

A necessidade de poder também pode ser entendida a partir de duas categorias. 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 et al., 2015). O perfil de baixa ou moderada necessidade de poder dos servidores técnico-administrativos dessa amostra, portanto, sugere dificuldades para o preenchimento de funções de chefia e de liderança. Destaca-se que 71,4% da amostra apresentou necessidade baixa de poder, 28,6% moderada e 0% apresentou necessidade alta de poder.

### **4.3 Identificação de Fatores Motivacionais de Técnico-Administrativos**

Os fatores motivacionais foram analisados separadamente para cada grupo de perfil de necessidades adquiridas, sendo comparados posteriormente a fim de demonstrar as semelhanças e as características específicas entre eles.

Em função da distribuição dos coeficientes calculados, adotou-se para identificar os principais fatores motivadores aqueles com coeficiente de satisfação mínimo de 0,700 em cada grupo de perfil. A adoção desta nota de corte permitiu a identificação dos principais fatores sem ampliar excessivamente a lista dos principais fatores. 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 2. Para os fatores comuns foi considerado o valor médio do coeficiente de satisfação entre os grupos. É interessante observar que, por exemplo, embora “o ambiente de trabalho ser amigável” seja um fator higiênico na teoria de Herzberg (ou seja, não gera satisfação), a análise dos resultados empíricos já sugere uma interpretação diferente dos dessa teoria.

Quadro 2 Fatores com maior potencial de geração de satisfação

| Fatores comuns aos dois perfis  |       | CS médio  |       |
|---|-------|---|-------|
| 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   |       |
| Fatores singulares ao perfil<br><i>PODERmoderado</i>  | CS Pm | Fatores singulares ao perfil<br><i>PODERbaixo</i>                                 | CS Pb |
| 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.

Analogamente, para encontrar os principais fatores desmotivadores foram selecionados aqueles com coeficiente de insatisfação entre -1,000 e -0,700 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 3. Para os fatores comuns foi considerado o valor médio do coeficiente de insatisfação entre os grupos.

Quadro 3 Fatores com maior potencial de geração de insatisfação

| 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   |       |
| Fatores singulares ao perfil<br><i>PODERmoderado</i>  | NI Pm | Fatores singulares ao perfil<br><i>PODERbaixo</i>                                 | NI Pb |
| 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 |   |       |

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

Para identificar os fatores mais relevantes quanto ao nível de importância autodeclarado inicialmente foi realizada a média ponderada das respostas, e posteriormente a classificação decrescente dos fatores por grupo, sendo considerados mais relevantes os dez primeiros de cada grupo, bem como os demais que ficaram empatados na última colocação. As informações foram confrontadas entre os tipos de perfis e compiladas no Quadro 4.

Quadro 4 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   |       |
| Fatores singulares ao perfil<br><i>PODERmoderado</i>  | NI Pm | Fatores singulares ao perfil<br><i>PODERbaixo</i>                                 | NI Pb |
| 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 |   |       |

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

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

Embora os perfis de necessidades encontrados tenham sido homogêneos, houve certa diferença em relação à necessidade de poder. Além disso, um dos perfis é muito superior quantitativamente em relação ao outro. Para 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 se estabeleceram os fatores comuns.

Para chegar aos principais fatores geradores de satisfação, ou seja, os que mais motivam, foram selecionados os fatores comuns com maior potencial de geração de satisfação (Quadro 2) que também pertencem aos principais fatores comuns quanto ao Nível de Importância Autodeclarado (Quadro 4), mais os fatores que tiveram classificação atrativa ou unidimensional comum e mínima de 50% para cada grupo. Para determinar a ordem de relevância foi proporcionalizado o valor do nível de importância, para corresponder ao valor do coeficiente de satisfação, e foi realizada a média entre ambos.

Tabela 4 Principais fatores motivadores para os técnicos administrativos

| Fatores   | Class.<br><i>Pm</i> | Class.<br><i>Pb</i> | CS<br>médio | NI<br>médio | NIe   | Média<br>CSm/NIe |
|---|---------------------|---------------------|-------------|-------------|-------|------------------|
| 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; NIe – nível de importância equivalente; A – atrativo; U – unidimensional.

Para identificar os principais fatores geradores de insatisfação (que mais desmotivam), foram selecionados os fatores comuns com maior potencial de geração de insatisfação (Quadro 3) que também pertencem aos principais fatores comuns quanto ao Nível de Importância Autodeclarado (Quadro 4), mais os fatores que tiveram classificação obrigatória ou unidimensional comum e mínima de 50% para cada grupo.



Tabela 5 Principais fatores desmotivadores para os técnicos administrativos

| 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   |              |
| Fatores singulares ao perfil<br><i>PODERmoderado</i>  | NI <i>Pm</i> | Fatores singulares ao perfil<br><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        |   |              |

Legenda: Pm – perfil PODERmoderado; Pb – perfil PODERbaixo; CI – coeficiente de insatisfação; NI – nível de importância; CI<sub>m</sub> – coeficiente de insatisfação médio; NI<sub>e</sub> – nível de importância equivalente; U – unidimensional.

Entre os principais fatores motivadores (Tabela 4) e desmotivadores (Tabela 5), apenas um fator foi diferente, o que trata sobre o ambiente de trabalho ser amigável, que figurou apenas como motivador. Nesta pesquisa, nenhum fator se enquadrou como obrigatório. Deste modo, nenhum fator foi associado ao fator higiênico da teoria bifatorial. Além disso, apenas dois quesitos se enquadram como “atrativos” que correspondem aos motivadores na teoria bifatorial. No entanto, estes fatores somente apareceram, com percentual classificatório acima de 50%, para o grupo de poder moderado: “3. poder influenciar os colegas na realização de atividades” (58%) e “35. o trabalho lhe permitir fazer novas amizades e conhecer melhor os colegas” (50%). A predominância foi de fatores unidimensionais.

Por fim, para os servidores com perfil poder moderado, não identificou-se nenhum fator reverso. Apenas no grupo com perfil poder baixo houve esta classificação oposta ao unidimensional (que gera insatisfação quando presente e satisfação quando ausente) para duas perguntas. O primeiro fator reverso relaciona-se à competitividade no ambiente (com percentual classificatório de 70%), e embora seja uma característica geralmente desejável em organizações com fins lucrativos, para este grupo de servidores figura como desmotivador e gerador de insatisfação. O segundo fator com 53% refere-se a realizar novas atividades no trabalho.

## 5 DISCUSSÕES SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS

Um conjunto relevante de achados desta pesquisa foi a identificação de doze geradores de satisfação e motivação (Tabela 4), sendo que onze deles também são geradores de insatisfação e desmotivação (ou seja, são onze fatores unidimensionais em ambos os grupos de poder baixo e moderado). Por serem unidimensionais, estes fatores não se enquadram na teoria bifatorial de Herzberg. Estes fatores 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.

### 5.1 Equilíbrio entre Vida Pessoal e Trabalho



Três dos principais fatores refletem a importância de haver equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. O trabalho não atrapalhar a vida pessoal foi destaque, e podem ser relacionados à flexibilidade para negociação de horários e às dispensas a compensar.

O cenário de trabalho remoto imposto pela pandemia pode ter contribuído para a identificação de tal fator como um dos mais relevantes, já que muitos servidores foram obrigados a realizar as atividades particulares e de trabalho de forma conjunta neste período, demonstrando 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 (Cipriano & Nicolaci-da-Costa, 2009).

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 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.

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 nos trabalhadores. Nesse contexto, Cezar et al. (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.

A comunicação organizacional possui características variadas e peculiares, criando um sistema de significados para os agentes envolvidos. 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 (Cezar et al., 2013).

Souza e Añez (2012) fazem uma reflexão sobre o uso da política cognitiva como uma forma de reduzir a transparência na comunicação organizacional. A política cognitiva é sobre o uso de uma linguagem distorcida para induzir as pessoas a interpretar a realidade moldada pelos interesses dos seus agentes (Ramos, 1989). Nos ambientes contaminados pela política cognitiva, o fato de não comunicar também é uma forma de comunicação, e que gera desgaste, pois os envolvidos passam a despender energia na tentativa de interpretar possíveis interesses não declarados, prejudicando o relacionamento e ocasionando conflitos (Souza & Añez, 2012).

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 participativo e democrático, e afeta as relações entre chefias e servidores, que compõem as equipes de trabalho. A transparência requer integridade na comunicação, e

pressupõe o atendimento de expectativas compartilhadas e de “cumprimento com a palavra” (Souza e Añez, 2012).

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.

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). Uma gestão democrática e participativa deve buscar o diálogo e a mobilização das pessoas no processo de tomada de decisão.

### 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.

Em 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 considerados nas principais ações da instituição.

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, capacitar as chefias em tal tema pode ser algo eficiente. Os avaliadores precisam ser capacitados, principalmente em relação ao feedback, que é parte essencial do processo. É necessário adotar uma atitude equilibrada, utilizando um diálogo genuíno, imparcial e explicativo, que transmita uma mentalidade de crescimento aos avaliados (Adames, 2017). A avaliação de desempenho quando realizada corretamente faz os trabalhadores se sentirem presentes e reconhecidos (Bergamini, 2019).

Finalmente, entende-se que os fatores motivacionais relacionados ao “orgulho e reconhecimento em relação ao trabalho e à instituição pública” estão associados às pesquisas de identificação organizacional dos servidores públicos, onde os servidores tendem a perceber os resultados institucionais como os deles (Miao et al., 2019). Neste sentido, as instituições deveriam destacar os serviços distintos que a instituição fornece ao público para estimular a identificação com a organização (Miao et al., 2019).

### 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 o subdimensionamento da força de trabalho.

No período de coleta de dados, estava em vigência o Termo de Execução Descentralizada - TED nº 17/2017 (Ministério da Economia, 2017) que limitava despesas relativas ao dimensionamento da força de trabalho. Contudo, os efeitos do sub-dimensionamento da força de trabalho podem ser minimizados com ações de identificação de discrepâncias na carga de trabalho, por meio de mapeamento de processos e de políticas de redistribuição das atividades (como rotatividade e revezamentos das atividades entre servidores, automação de atividades, entre outras).

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 discorrido anteriormente, também são relevantes, pois ruídos de comunicação podem criar situações de conflito.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre os principais achados desta pesquisa, constatou-se que os servidores técnico-administrativos investigados apresentaram perfil com alta necessidade de realização e de afiliação e baixa necessidade de poder, sugerindo homogeneidade de perfil entre os servidores investigados, com reflexos nos resultados da avaliação dos fatores motivacionais, não sendo percebidas diferenças significativas entre os agrupamentos.

Na amostra estudada, os servidores técnico-administrativos claramente apresentam perfil de baixa e de moderada necessidade de poder. Apesar das concepções negativas e estereotipadas do uso do poder nas organizações, o uso do poder pode trazer efeitos positivos para a organização (Carlsen et al., 2020). De um lado, tem-se que o uso do poder é inevitável nas organizações, por outro lado, a teoria das necessidades adquiridas informa que os indivíduos diferem em suas necessidades, inclusive de poder. Para a grande maioria das funções administrativas, o perfil de baixa necessidade de poder não é determinante para o desempenho individual e organizacional, exceto para funções onde o papel de influência é importante, como funções gerenciais (McClelland & Burnham, 1995). Neste estudo, este perfil homogêneo sugere um conjunto de fatores motivacionais que privilegiam necessidades elevadas de realização e afiliação dos servidores técnico-administrativos desta amostra.

A adaptação do modelo de Kano para avaliar os fatores motivacionais permitiu a identificação quantitativa de categorias analíticas, a partir de um questionário construído com hipóteses de fatores motivacionais para servidores públicos técnico-administrativos. A adaptação do modelo de Kano é um método viável para se testar outras hipóteses de fatores motivacionais.

Diferentemente do método qualitativo (interpretativo) usado para a elaboração da teoria bifatorial de Herzberg, a estrutura do modelo de Kano é quantitativa. De um lado, o método interpretativo tende a valorizar aspectos mais salientes da satisfação e da insatisfação nas descrições dos entrevistados e, assim, a teoria bifatorial identificou fatores diferentes de satisfação (motivadores) e de insatisfação (higiênicos), sem sobreposição dos fatores. Por outro lado, o modelo de Kano é composto por perguntas que avaliam tanto a satisfação como a insatisfação em uma escala padronizada e, assim, os respondentes são estimulados a considerar ambos aspectos ao longo do questionário. Esta diferença metodológica pode explicar porque nenhum dos principais fatores motivacionais foi enquadrado como obrigatório (ou higiênico), e apenas um

como atrativo (ou motivador, conforme a terminologia da teoria bifatorial), exclusivamente para um dos perfis motivacionais indentificados. No presente estudo, a predominância foi de fatores unidimensionais (que geram satisfação e motivação quando presentes e geram insatisfação e desmotivação quando ausentes).

Fatores unidimensionais possuem implicações diferentes dos da teoria bifatorial. Na teoria bifatorial, por exemplo, os gestores que buscam eliminar fatores que geram insatisfação podem trazer paz, mas não necessariamente motivação (Robbins et al., 2010). Em se tratando de fatores unidimensionais, a ausência gera insatisfação e, portanto, não podem ser “deixados de lado”; e a presença gera satisfação e, portanto, devem ser incluídos no redesenho do trabalho e do ambiente de trabalho. Neste contexto, destaca-se que os resultados obtidos não dão suporte empírico à teoria bifatorial. De fato, a teoria bifatorial não foi respaldada pela literatura organizacional (Robbins et al., 2010), com críticas sobre a simplificação excessiva da relação entre motivação e satisfação (e.g., House & Wigdor, 1967).

Além dos aspectos metodológicos e conceituais da teoria bifatorial, existem outras possibilidades para a divergência dos resultados empíricos do presente estudo. A ausência de incentivos monetários, a garantia constitucional da estabilidade e a previsibilidade de carreira dos técnico-administrativos em educação desta universidade podem ter modificado as características motivacionais da amostra estudada. Outro possível viés pode estar nas hipóteses formuladas de fatores motivacionais ao se excluir perguntas que não se aplicam aos servidores públicos. Há ainda a possibilidade de que o perfil homogêneo com baixa necessidade de poder e alta de afiliação e de realização pode ter privilegiado as respostas com característica unidimensional.

Por fim, na pesquisa de Herzberg, os respondentes informaram diferentes fatores para satisfação e insatisfação. No presente estudo, com questionário adaptado conforme o modelo de Kano, os respondentes foram estimulados a avaliar cada um dos fatores em relação a satisfação e a insatisfação e caracterizaram os principais fatores motivacionais como unidimensionais. Ou seja, quando não estimulados, os respondentes informaram fatores diferentes para satisfação e insatisfação; e quando estimulados com perguntas específicas, os respondentes informaram que os principais fatores geram satisfação quando presentes e geram insatisfação quando ausentes. Essa variabilidade de categorização também pode indicar que os fatores motivacionais apresentam características contingenciais, sendo sensíveis ao contexto, ao momento e à forma em que os trabalhadores foram inquiridos.

Neste contexto, os resultados são pertinentes apenas a esta amostra. Os resultados também podem ter sido influenciados pela pandemia de COVID-19. Este estudo não permite generalizações em relação a todos os servidores técnico-administrativos desta universidade nem em relação a outras instituições federais de ensino superior. Mais pesquisas são necessárias para avaliar se os perfis de necessidades são convergentes entre as instituições e se as categorias de fatores motivacionais apresentam similaridades. Mais evidências empíricas são necessárias sobre a viabilidade do modelo de Kano para avaliar a relação entre fatores motivacionais e satisfação.

Para estudos futuros sugere-se a aplicação da pesquisa aos servidores Técnico-Administrativos de outras instituições de ensino superior públicas, visando ampliar a amostra e validar os resultados obtidos, ou ainda, explorar resultados divergentes que contemplem perfis de necessidades heterogêneas. 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

- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature Review on Theories of Motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review (JEER)*, 9(5).
- Adames, Y. (2017). A hora da DR. *Você RH*, 48.
- Andersen, J. A. (2018). Managers' Motivation Profiles: Measurement and Application. *SAGE Open*, 1(9).
- Batista, M. G. T. (2016). A motivação dos servidores no serviço público brasileiro. *EaD & Tecnologias Digitais na Educação*, 4(5), 111-123.
- Bergamini, C. W. (2019). *Avaliação de desempenho: usos, abusos e credices no trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, F. P., Pouliot, F., Richter, R., Rubinoff, A., Shen, D., Timko, M. & Walden, D. (1993). Kano's methods for understanding customer-defined quality. *Center for Quality Management Journal*, 2(4).
- Bhattacharya, S., & Mittal, P. (2020). The Impact of Individual Needs on Employee Performance while Teleworking. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(5), 65-85.
- Carlsen, A., Clegg, S. R., Pitsis, T. S., & Mortensen, T. F. (2020). From Ideas of Power to the Powering of Ideas in Organizations: Reflections from Follett and Foucault. *European Management Journal*, (38)6, 829-835.
- Carsrud, A., & Brannback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1) 9-26.
- Cezar, L. C., Barbosa, T. R. C. G., & Reis, M. C. T. (2013). Comunicação Governamental: alicerce teórico para a construção de novas pesquisas. *Administração Pública e Gestão Social*, 5(3), 126-133.
- Cipriano, L., & Nicolaci-da-Costa, A. M. (2009). Celulares Pagos por Empregadores: “Benefício” ou “Malefício”? *Psicologia: Ciência e Profissão*, 29(1), 147-159.
- Cornachione, E. B., Jr., Luca, M. M. M., Cunha, J. V. A., & Ott, E. (2015). Motivação para Sucesso, Afiliação e Poder dos Estudantes de Ciências Contábeis: Desafios para Atrair o Poder e Garantir o Sucesso. *Revista Universo Contábil*, 11(2), 47-64.
- FARIAS, L. A. (2021). *Fatores motivacionais e perfil de necessidades de servidores públicos: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino*. [Dissertação de mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná]. Repositório Institucional da UTFPR. <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/27533>
- Ferreira, V. M., & Troccoli, I. R. (2015). Uma palavra vale mais do que um protocolo? (In)Formalidade na comunicação interna organizacional. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, 8(3) 481-504.
- Figueiredo, L. J. L. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/8865>
- Gomes, A. A. P., & Quelhas, O. L. G. (2003). Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. *Revista Eletrônica de Administração*, 9(5).
- Heckert, T. M., Cuneio, G., Hannah, A. P., Adams, P. J., Droste, H. E., Mueller, M. A., Wallis, H. A., Griffin, C. M., & Roberts, L. L. (2000). Creation of a new needs assessment questionnaire. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(1), 121-136.
- Herzberg, F. I. (1987). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5).
- Herzberg, F. I., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1967). *The Motivation to Work* (2a ed.). Nova York, London, Sydney: Wiley.

- House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369–389.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2022). *Microdados do Censo da Educação Superior 2021*. Recuperado em 13 dezembro, 2023, de <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/microdados/censo-da-educacao-superior>
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Rev. Adm. Pública*, 50(1), 17-39.
- Lee, Y. C., Ho, L. H., & Liang, C. H. (2006). Using Kano's model to evaluate employee satisfaction - as applied for Taiwanese high-tech industry. *The Journal of Global Business Management*, 2(2).
- Matzler, K., Fuchs, M., & Schubert, A. (2004). Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply? *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(9).
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1995). Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, 73, 126-139.
- Mcshane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2014). *Comportamento organizacional: Conhecimento emergente. Realidade global* (6a ed.). Porto Alegre: AMGH.
- Menezes, D. P. S. (2016). *Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato de remoção: um estudo na universidade federal de Pernambuco* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco]. Repositório Digital da UFPE. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/18569>
- Miao, Q., Eva, N., Newman A., & Schwarz G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39(2), 77-85.
- Ministério da Economia. (2017). *Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)*. Recuperado em 13 setembro, 2021, de <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho>
- Moorman, J. (2012). Leveraging the Kano Model for Optimal Results. *UX Magazine*, Recuperado de <https://uxmag.com/articles/leveraging-the-kano-model-for-optimal-results>
- Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*, Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicol. USP*, 1(2), 127-140.
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações* (2a ed.). Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Rayat R. (2020). Motivation theories: a review and its implications in improving organisational health, *International Journal of Management (IJM)*, 11(11), 2795-2802.
- Rego, A., & Carvalho, T. (2002). Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Evidência Confirmatória do Constructo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18(1), 17-26.
- Rego, A., & Leite, E. (2003). Motivos de sucesso, afiliação e poder: um estudo de validação do constructo no Brasil. *Estudos de Psicologia*, 8(1), 185-191.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12a ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro* (14a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, A. R. (2020). *Motivação no serviço público: aplicação do AHP como instrumento de gestão em uma IES Federal* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo].
- Roos, C., Sartory, S., & Godoy, L. P. (2009). Modelo de Kano para a identificação de atributos capazes de superar as expectativas do cliente. *Revista Produção On Line*, 9(3).



- Rowe, G., & Frewer, L. J. (2000). Public Participation Methods: A Framework for Evaluation. *Science, Technology, & Human Values*, 25(1), 3-29.
- Santos, J. C. S., Laquila, K. S., & Dalfior, S. R. (2013). A influência da motivação sobre a produtividade na organização: estudo de caso em uma empresa de manutenção industrial. *Destarte*, 3(2), 66-82.
- Santos, L. M. S., & Silva, C. M. L. (2016). A Transparência na Gestão Pública: Ferramenta Indispensável para Participação Social. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 10(31).
- Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1996). The Kano Model: How to Delight Your Customers. *International Working Seminar on Production Economics*, 1(4), 313-327.
- Schüler, J., Sheldon, K. M., & Fröhlich, S. M. (2010). Implicit need for achievement moderates the relationship between competence need satisfaction and subsequent motivation. *Journal of Research in Personality*, 44(1).
- Souza, R. C. & Añez, M. E. M. (2012). O Uso da Política Cognitiva na Comunicação Organizacional. *Organizações em contexto*, 8(15).
- Stepansky, D. V., & França, L. (2008). Trabalho e Vida Pessoal: O Equilíbrio Necessário. *Boletim Técnico do Senac*, 34(1), 64-71.
- Vasconcelos, C. R. (2013). *Avaliação em um serviço público de saúde utilizando o Modelo de Kano e o Balanced Scorecard* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco]. Repositório Digital da UFPE. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/19011>
- Vicente, T. J. F. F. (2017). *Modelo de utilização conjunta da TRIZ, Modelo de Kano e QFD* [Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório da Universidade Nova. <http://hdl.handle.net/10362/29903>
- Visentini, M. S, Söthe, A., Scheid, L. L., & Fenner, V. U. (2021). Transparência na Gestão Pública: Evidências da Produção Científica Nacional e Agenda de Pesquisa. *Revista Gestão & Conexões*, 10(1).
- Wietrak, E., Rousseau, D., & Barends, E. (2021). Work motivation: an evidence review. *Scientific summary*. Recuperado de [https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/work-motivation-scientific-summary\\_tcm18-89562.pdf](https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/work-motivation-scientific-summary_tcm18-89562.pdf)
- Zubair S. S., Khan M. A., & Mukaram A. T. (2021). Public service motivation and organizational performance: Catalyzing effects of altruism, perceived social impact and political support. *PLoS ONE* 16(12).