

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

ALESSANDRO ROBERTO ROCHA

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: APLICAÇÃO DO AHP COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO EM UMA IES FEDERAL**

SÃO MATEUS, ES

2020

ALESSANDRO ROBERTO ROCHA

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: APLICAÇÃO DO AHP COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO EM UMA IES FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, sob orientação do Prof. Dr. Wellington Gonçalves.

SÃO MATEUS, ES

2020

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

R672 m Rocha, Alessandro Roberto, 1982-
Motivação no serviço público: aplicação do AHP como instrumento de gestão em uma IES federal / Alessandro Roberto Rocha. - 2020.
140 f. : il.

Orientador: Wellington Gonçalves.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Motivação para o trabalho. 2. Servidores públicos. 3. Eficiência organizacional. 4. Processo decisório por critério múltiplo. 5. Ensino superior - Administração. 6. Administração pública. I. Gonçalves, Wellington. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

ALESSANDRO ROBERTO ROCHA

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: APLICAÇÃO DO AHP
COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EM UMA IES FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 02 de julho de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Wellington Gonçalves
Orientador- PPGGP/UFES

Prof. Dr. Rodrigo Randow de Freitas
Membro Interno- PPGGP/UFES

Prof. Dr. Fernando Nascimento Zatta
Membro Externo-Universidade Presbiteriana
Mackenzie-SP



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por WELLINGTON GONCALVES - SIAPE 3578338 Departamento de Engenharia e Tecnologia - DET/CEUNES Em 02/07/2020 às 14:22

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/35475?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
RODRIGO RANDOW DE FREITAS - SIAPE 2943425
Departamento de Engenharia e Tecnologia - DET/CEUNES
Em 02/07/2020 às 14:25

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/35479?tipoArquivo=O>

DEDICATÓRIA

Ao meu filho Gabriel,
Aos meus sobrinhos Alícia e Enrico,
Por personificarem a minha esperança por um Brasil melhor.

AGRADECIMENTOS

Eis que uma importante etapa se conclui. Embora o momento retrate o encerramento de mais um ciclo, em vez da sensação de término, predomina o desejo de continuidade, de retomada do percurso. Reflexivamente, deparo-me com o paradoxo socrático: se por um lado as experiências adquiridas possibilitaram ampliação da visão epistemológica, por outro lado prevalece a retidão de que ainda há muito a aprender. E, antes de assumir a virtude desse entendimento incompleto – que nos incita ir além – é necessário reconhecer a mais sábia das virtudes, a Gratidão.

“Seria em vão proferir quaisquer agradecimentos sem, primeiramente, me reportar (enaltecer) à Deus que, em sua infinita bondade, concedeu-me o dom da vida, a fé, a clemência, e, além de todas as Bênçãos, destinou-me disposição para me exortar em busca de conhecimento e sabedoria” (BÍBLIA, Provérbios, 4:5-8), permitindo-me ingressar, seguir e triunfar neste almejado projeto.

Seguirei, portanto, o desafio de tecer os agradecimentos a pessoas tão eloquentes na consecução deste projeto pessoal que, sem as quais, não seria possível concretizá-lo.

À minha esposa Mariana, considera esse agradecimento como uma homenagem. A sua presença é o meu fator motivacional, que me inspira ir além. O seu apoio representa a essência desta desafiadora etapa que, sem o qual, certamente não estaria concretizada. Completaremos em breve 14 anos de relacionamento, e nesse período, você soube avivar os sentimentos mais sublimes que existem em mim. Juntos, e sempre de mãos dadas, atravessamos momentos desafiadores, que, ao invés de nos fazer desistir, foram capazes de fortalecer ainda mais a nossa disposição, cumplicidade, e a nossa união. Assim, nasceu o nosso amor. E hoje, acima de todas as nossas conquistas, glorificamos diariamente pelo fruto desta abençoada união, o Gabriel.

Gabriel é manifestação divina em nossas vidas: antes mesmo de chegar ao mundo já estava presente em nossos sonhos. Providencialmente, a descoberta de sua concepção aconteceu na mesma semana de aprovação no Mestrado, e, diante do dilema entre abdicar ou prosseguir no projeto acadêmico, ainda que eu tivesse escolhido a primeira opção, mesmo assim me consideraria exitoso, pois em tão pouco tempo percebi que as experiências proporcionadas por um filho não se aprendem em carteiras universitárias. Gabriel me despertou um sentimento desconhecido; me

permitiu enxergar na vida o que eu ainda não tinha percebido; me possibilitou triunfar ainda que eu tivesse desistido. Obrigado, meu filho, você me inspira buscar o meu melhor.

Admito que não foi fácil me lançar no desafio “Pai-Mestrando” visto que eu estava na iminência de conciliar duas grandes novidades na minha vida. Não digo que tive medo, mas o fato de estar distante por mais de trezentos quilômetros de casa, somados à incerteza do projeto, os riscos, a adaptação, enfim, tudo isso gerou uma certa apreensão. Porém, mais uma vez, eu pude contar com o apoio de uma pessoa muito especial que, há quase 14 anos, contribui de forma significativa em minhas conquistas: a minha sogra Magda. É quem eu agradeço não só pelo apoio, carinho, acolhimento e amizade, mas por se doar às pessoas despretensiosamente. Agradeço por cada semana que se deslocou a Governador Valadares. Mesmo com seus inúmeros compromissos, nunca lhe faltou espaço na agenda para se submeter a sucessivas viagens de ônibus, durante toda a madrugada, semanalmente, para suprir a minha ausência em casa. E ao seu lado, agradeço ao José Luiz, meu sogro de coração, por se apropriar de cada conquista deste projeto. Saiba que cada celebração que você propôs, reverberou como grandes realizações.

Agradeço aos meus pais, Roberto e Ana, por me conceber, educar e ensinar valores que, sem os quais, certamente eu não teria chegado até aqui.

Aos amigos de GV, por me proporcionarem não somente momentos de descontração, mas por muito contribuírem na consecução deste título.

Manifesto os meus sinceros agradecimentos às duas instituições que representaram os alicerces deste projeto. À Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), *campus* CEUNES, que me acolheu com afeto, respeito e, juntamente com a comunidade mateense, possibilitaram-me ocasiões memoráveis. Aos docentes, técnicos-administrativos e colegas de classe (turma 2018/02), agradeço pelas experiências compartilhadas, pelos profícuos debates, e, sobretudo pelas relações salutaras que desenvolvemos. À Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em especial ao *campus* GV, minha atual casa, representada pelos Diretores Prof. Dr. Peterson Andrade e Prof. Dr. Fábio Pieri, assim como os Diretores do Instituto de Ciências da Vida (ICV), Prof. Dr. Ângelo Denadai e Prof^a. Dr^a. Waneska Alves, direcionaram-me apoio, confiança e credibilidade para realizar este projeto. Agradeço também aos docentes e técnicos-administrativos deste *campus* que dedicaram célebre contribuição neste estudo, que sem os quais, não seria possível realizá-lo.

Ao meu orientador, professor Dr. Wellington Gonçalves, por todo o apoio, dedicação, compartilhamento de conhecimentos, e por representar um profissional acurado, impulsionador e atencioso. A sua participação foi incomensurável neste projeto. Obrigado por toda a confiança e pelo aceite em conduzir-me nessa trajetória que muito tem contribuído, profissionalmente e academicamente.

Aos membros da banca examinadora, professor Dr. Rodrigo Randow de Freitas e professor Dr. Fernando Nascimento Zatta pela atenção e considerações que muito contribuíram para este trabalho.

Ao Laboratório de Pesquisa Operacional, Logística e Transportes (POLT) pelo apoio e contribuições no desenvolvimento desta dissertação.

Ao PPGGP da Universidade Federal do Espírito Santo pelo compromisso de formar profissionais em Gestão Pública, imprescindíveis para o nosso país.

Ao PROQUALI da Universidade Federal de Juiz de Fora pelo apoio e credibilidade aos servidores que aspiram ao desenvolvimento profissional.

O sucesso é uma incerteza àqueles que o tentam,
Mas uma possibilidade apenas aos que nunca desistem.

RESUMO

Introdução: A reflexão sobre a motivação no ambiente laboral suscita um dos principais desafios que permeiam o contexto das organizações públicas no século XXI: a eficiência organizacional. Nesse sentido, a investigação sobre a motivação revela-se congruente com a adoção de estratégias voltadas ao estímulo do comportamento humano, capazes de ensejar a força de trabalho para o alcance de objetivos. **Problema:** A consequência observada em ambientes com colaboradores apresentando baixos níveis ou ausência de motivação é a ineficiência organizacional. Diante dessa perspectiva, o cerne desta dissertação apoiou-se na epistemologia dualista de Frederick Herzberg (1987), cuja fundamentação teórica convergiu-se ao **objetivo** de selecionar alternativas que contribuam no processo de motivação de servidores públicos federais em uma Instituição de Ensino Superior (IES). A **abordagem metodológica** permitiu identificar um conjunto de elementos intrínsecos e extrínsecos ao cargo, que se mostraram influentes na motivação para o trabalho. Complementarmente, a aplicação de um *survey* à amostra de 96 servidores evidenciou os fatores mais expressivos na unidade pesquisada. Após distinguir os elementos significativos, o arcabouço foi submetido ao método multicritério *Analytic Hierarchy Process* (AHP) que, a partir da análise híbrida (qualitativa-quantitativa) revelou alternativas voltadas à motivação no serviço público. Os **resultados** demonstraram que o desenvolvimento humano associado ao desenvolvimento de lideranças impulsionadoras constituem fatores essenciais para o estímulo do capital humano. Esses achados possibilitaram a elaboração de um **produto técnico**, intitulado “Motivação no Serviço Público: uma proposta para aperfeiçoamento de integração de dados na gestão”, o qual contribui com gestores de instituições de ensino superior, em especial sobre a relevância do desenvolvimento de ações voltadas ao fortalecimento da motivação dos servidores, desenvolvido sob a Linha de Pesquisa II “tecnologia, operações e inovação no setor público” em atendimento ao Projeto Estruturante III “ações e programas finalísticos e de suporte ao governo”, o qual será direcionado aos diretores da unidade de pesquisa a fim de subsidiar gestores a delinearem cursos de ação voltados ao estímulo da força de trabalho na IES federal estudada.

Palavras-chave: Motivação no serviço público; Eficiência organizacional; Instituição de Ensino Superior; Método multicritério; Gestão Pública.

ABSTRACT

Introduction: The reflection of motivation to work raises one of the main challenges that permeate the context of public associations in the 21st century: organizational efficiency. In this sense, the investigation of motivation proves to be congruent with the adoption of strategies aimed at stimulating human behavior, capable of providing the workforce to achieve the goals. **Problem:** The consequence observed in environments with employees shows low levels or loss of motivation and organizational inefficiency. Given this perspective, this dissertation is based on the dualistic epistemology of Frederick Herzberg (1987), whose theoretical foundation is convergent to the objective of selecting alternatives that contribute to the process of creating federal public servants in a Higher Education Institution (HEI) **A methodological** approach allows to identify a set of elements intrinsic and extrinsic to the load, which shows influence on the motivation to work. In addition, an application of a survey with a sample of 96 employees showed the most expressive factors in the researched unit. After the differentiation of the selected elements, or the process of submission to the multi-criteria method, Analytical Hierarchy Process (AHP), from the hybrid analysis (qualitative-quantitative) showed alternatives focused on performance in the public service. **The results** shows that the human development associated with the development of leaderships boosted essential factors to stimulate human capital. These findings enabled to make a **Technical Product**, entitled "Motivation in the Public Service: a proposal for improving data integration in management", which contributes to general managers of higher education institutions, especially on the relevance of developing actions aimed at strengthening the motivation of civil servants developed under the 2nd Research Line "technology, operations and innovation in the public sector" in compliance with the 3rd Structural Project "final actions and programs and government support", which will be directed to the directors of the research unit for the purposes of subsidiary managers and to outline courses of action aimed at stimulating the workforce in the federal HEI studied.

Key words: Public service motivation; Organizational efficiency; High Education Institutions; Multi-criteria method; Public management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Ciclo motivacional teórico para a busca da satisfação de necessidades.....	36
Figura 2 –	Síntese de necessidades do indivíduo voltadas ao contexto do trabalho	37
Figura 3 –	Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg	39
Figura 4 –	Fases da motivação de Victor Vroom	40
Figura 5 –	Modelo de estrutura hierárquica para operacionalização do AHP	47
Figura 6 –	Representação da matriz de julgamentos do AHP	48
Figura 7 –	Síntese operacional do desenvolvimento da pesquisa	51
Figura 8 –	Estrutura hierárquica para seleção de alternativas	73
Figura 9 –	Julgamentos globais <i>Expert Choice</i>	76

LISTA DE GRÁFICOS

Infográfico 1 –	Perfil da amostragem do <i>survey</i>	59
Gráfico 1 –	Percepção de servidores sobre Estrutura Física.....	62
Gráfico 2 –	Percepção de servidores sobre Vencimentos e Benefícios.....	62
Gráfico 3 –	Percepção de servidores sobre Relacionamento com Superior....	64
Gráfico 4 –	Percepção de servidores sobre Relacionamento com Colegas.....	65
Gráfico 5 –	Percepção de servidores sobre Reconhecimento Profissional.....	67
Gráfico 6 –	Percepção de servidores sobre Conteúdo do Cargo.....	68
Gráfico 7 –	Percepção de servidores sobre Desenvolvimento Profissional.....	69
Gráfico 8 –	Percepção de servidores sobre Responsabilidade de Atribuições.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Escala numérica para operacionalização do AHP.....	48
Tabela 2 –	Características da população da pesquisa.....	53
Tabela 3 –	Composição proporcional da amostra.....	54
Tabela 4 –	Indutores para a satisfação no trabalho.....	60
Tabela 5 –	Arcabouço de análise para o <i>AHP</i>	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
IC	Índice de Consistência global
RC	Razão de Coerência
IR	Índice de consistência Randômico
MCDA	<i>Multicriteria Decision Analysis</i>
PIB	Produto Interno Bruto
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
PNDP	Política Nacional do Desenvolvimento de Pessoal
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SUMÁRIO

1.	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	19
1.1.	TEMPORALIDADES	19
1.2.	INTRODUÇÃO	19
1.3.	PROBLEMÁTICA	23
1.4.	JUSTIFICATIVA	24
1.5.	RELEVÂNCIA	25
1.6.	OBJETIVOS	26
1.7.	PRODUTO TÉCNICO	27
2.	APORTE TEÓRICO	28
2.1.	MOTIVAÇÃO E EFICIÊNCIA: RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO NO SERVIÇO PÚBLICO	28
2.2.	O CICLO MOTIVACIONAL E SEUS DESDOBRAMENTOS NO SERVIÇO PÚBLICO	34
2.3.	TEORIAS MOTIVACIONAIS APLICADAS AO SERVIÇO PÚBLICO	36
2.3.1.	Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	37
2.3.2.	Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	38
2.3.3.	Teoria da Expectativa de Victor Vroom	40
2.4.	ESTADO DA ARTE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO	42
2.5.	MÉTODOS MULTICRITÉRIOS PARA AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO	44
2.5.1.	O <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	46
3.	ABORDAGEM METODOLÓGICA E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	50
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	58
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS	80
	APÊNDICE A – INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA, CONVITE E CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO AOS RESPONDENTES	90
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ON-LINE SUBMETIDO AOS SERVIDORES DA UNIDADE DE PESQUISA	92
	APÊNDICE C – CODIFICAÇÃO DE QUESTÕES E RESPOSTAS	105
	APÊNDICE D – RESPOSTAS OBTIDAS NO <i>SURVEY</i>	110
	APÊNDICE E – ANÁLISE DO ALFA DE CRONBACH	114

APÊNDICE F – TABULAÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA	115
APÊNDICE G – OPINIÕES DOS SERVIDORES SOBRE O CONJUNTO DE ELEMENTOS QUE INTERFEREM NA SATISFAÇÃO PARA O TRABALHO	116
APÊNDICE H – RESULTADO DOS JULGAMENTOS NO <i>EXPERT CHOICE</i>	119
APÊNDICE I – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DO <i>EXPERT CHOICE</i>	120
APÊNDICE J – PRODUTO TÉCNICO	121
ANEXO ÚNICO	140

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1. TEMPORALIDADES

Crianças gostam de brincar e aprender, e, isso faz parte de sua natureza de constante aprendizado. Porém, de acordo com Koole *et al.* (2019), quando se tornam adultos, essas questões passam a ser complexas devido à percepção de mundo e, seus desdobramentos no cotidiano. Segundo Deci e Ryan (2010), isso está ligado a algo chamado de motivação intrínseca, sendo um tipo de motivação baseada no interesse natural das pessoas, incluindo várias atividades que fornecem novidade, desafio e sensação de realização. E, essa motivação que influencia escolhas está, por conseguinte, ligada a inúmeras dimensões, como por exemplo, valores, crenças, fatores intrínsecos e extrínsecos à percepção humana, assim como a infraestrutura disponível (RAHMAN; ABIDIN; HASAN, 2018).

A temática sobre a motivação obteve destaque na década de 1950 e teve como precursor o psicólogo norte-americano Abraham Maslow (1908-1970) que, ao investigar o comportamento humano, concluiu que o indivíduo busca satisfazer às suas necessidades mais complexas na medida em que as necessidades básicas são satisfeitas (ROBBINS, JUDGE SOBRAL, 2014). Este pensamento fundamentou a Teoria da Hierarquia das Necessidades (MASLOW, 1943) e inspirou teóricos a desenvolver estudos no ambiente laboral, o que originou a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (1987), aplicada às organizações, ainda no século XXI (ROBBINS, JUDGE SOBRAL, 2014).

1.2. INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, a investigação sobre motivação está pautada na predisposição que o indivíduo possui para executar atribuições, tendo como contrapartida recompensas intrínsecas ou extrínsecas, capazes de nortear o seu comportamento para o alcance de objetivos individuais e coletivos (REIS NETO; MARQUES; PAIVA, 2017). Complementam este conceito, Duarte, Teixeira e Sousa (2019) ao verificarem que há relação positiva entre motivação e satisfação no trabalho, e destacam a interdependência estabelecida entre motivação, comprometimento, recompensas e desempenho.

Analogamente, em estudos voltados ao setor público, Bellé e Cantarelli (2015) verificaram efeitos oriundos de incentivos financeiros, e constataram que quando o salário está vinculado ao desempenho, este não cumpre o seu objetivo. Ao avaliarem este fenômeno em uma IES federal, foi constatado que o valor intrínseco percebido pelos servidores no cumprimento próprio trabalho supera a importância atribuída às recompensas (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014), além disso, também foi constatado que a qualificação de servidores e o clima organizacional favorável – decorrente de positivas relações interpessoais – provocam maior efeito motivacional se comparados aos incentivos financeiros (FERREIRA *et al.*, 2015; ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016).

Este pensamento reforça a relação subjetiva entre salário e motivação, mas suscita diversos outros fatores que estimulam o processo motivacional nas organizações (RAHMAN; ABIDIN; HASAN, 2018; WANG *et al.*, 2018; SUYANTO; PARAMATA; ABDUL, 2019), como, por exemplo, a importância intrínseca atribuída pelo trabalhador no desempenho de suas atribuições (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014); assim como os valores sociais do trabalho (KLEIN; MASCARENHAS, 2016); o clima organizacional favorável (ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016); a influência de lideranças transformadoras (ANDERSEN *et al.*, 2018; MATTOS *et al.*, 2019); e a profissionalização e desenvolvimento do capital humano (CAVALCANTE, 2019).

Hipóteses verificadas em estudos internacionais indicaram que servidores públicos são mais propensos à motivação por fatores intrínsecos, relacionados ao conteúdo do cargo, enquanto, colaboradores da iniciativa privada tendem a valorizar mais os fatores extrínsecos como o sistema de recompensas, sendo esta, majoritariamente, a preferência de funcionários recém-integrados (MOYNIHAN; PANDEY, 2007; BULLOCK; STRITCH; RAINEY, 2015; REPINALDO, 2015; KLEIN; MASCARENHAS, 2016). Este fenômeno pode ser justificado pelo fato de os vencimentos percebidos no serviço público serem relativamente mais elevados do que na iniciativa privada (BRAGA, 2007; BRASIL, 2018).

A reflexão sobre a identificação dos fatores capazes de influenciar o estado motivacional do trabalhador incita a adoção de estratégias mais assertivas por parte das empresas, uma vez que pessoas motivadas demonstram maior comprometimento com os objetivos da organização (HERZBERG, 1987). Por conseguinte, o tema adquire maior relevância por estar associado a um dos principais desafios enfrentados

pelas instituições públicas e privadas do século XXI: a eficiência organizacional (ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016; RIBEIRO, 2019).

A consequência observada em ambientes com colaboradores apresentando baixos níveis ou ausência de motivação é a ineficiência organizacional, que pode afetar tanto o setor público quanto o setor privado (DENHARDT; DENHARDT, 2015; CICOTTO; PINNA; GIUSTINIANO, 2016; MATTOS *et al.*, 2017). A relação direta e recíproca entre motivação e eficiência, mostra-se capaz de influenciar positivamente os resultados laborais, visto que ambos os conceitos apresentam-se conectados ao reflexo da produtividade do trabalhador no desempenho do seu cargo, o que tem culminado maior amplitude de estudos desta natureza nos últimos anos (DENHARDT; DENHARDT, 2015; VERMEEREN, 2017; ANDERSEN *et al.*, 2018; CAVALCANTE, 2019).

Ao realizarem um *framework* sobre a estrutura de motivação que influencia a produtividade do trabalho em uma unidade de pesquisa desejosa de expandir internacionalmente suas atividades comerciais, Ohueri *et al.* (2018) descobriram que a produtividade das atividades laborais estava excessivamente abaixo do padrão internacional. A partir desta descoberta, estes autores propuseram uma estrutura de motivação voltada para a melhora da autoestima, e, também, para a produtividade do trabalho. De acordo com estes autores, essas descobertas permitiram realizar um gerenciamento eficaz, associado a práticas viáveis de soluções, sistema de recompensa suficiente, treinamento contínuo e desenvolvimento de colaboradores.

Nesse sentido, quando o aumento do nível de motivação torna-se o objetivo fundamental da gestão de pessoas, por consequência, o aumento da eficiência apresenta-se diretamente enredado nos resultados da organização (MANN, 2006; ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016; SERRANO *et al.*, 2018; HORA; RIBAS JUNIOR; SOUZA, 2019; MATIAS; MOURA, 2019). Esta reflexão apoia-se na concepção de que um indivíduo desmotivado, seja qual for o motivo – baixa remuneração, desestímulo, falta de reconhecimento pessoal ou profissional, cansaço, sobrecarga de atividades – usualmente não realiza seu potencial nas atividades laborais.

Construtos acerca da eficiência organizacional indicam que esta é uma condição necessária para o alcance da qualidade nas instituições por convergir conceitos de racionalidade econômica e de produtividade material, além de demonstrar a capacidade da organização em produzir um máximo de resultados com um mínimo de recursos (VERMEEREN, 2017). Denhardt e Denhardt (2015) sugerem

que para a obtenção da eficiência no serviço público deve ser imputada a lógica do mercado privado, o qual concebe o cidadão como cliente. Essa opinião também é difundida por Grin (2013); Homberg, McCarthy e Tabvuma (2015); e Miranda *et al.* (2017), que destacam o emprego de correntes teóricas do modelo de Administração Pública Gerencial, ou Modelo Gerencial, no que tange ao envolvimento e participação da sociedade nas decisões, na transparência de gestão e orientação para resultados, atentos ao engajamento e à motivação de colaboradores.

Segundo Motta (2013), em âmbito mundial, a consolidação da eficiência no serviço público ocorreu primordialmente em países pioneiros no processo de industrialização. Para este autor, foram necessárias intervenções neoliberais, com moderada participação do governo na atividade econômica e, elevada aproximação das características do serviço privado na iniciativa pública. Dentro desse contexto, Matias-Pereira (2014) destaca que, o Modelo Gerencial ou *Managerialism* permitiu aos países desenvolvidos obterem um serviço público mais eficiente, a partir da segunda metade do século XX, com a adoção de práticas típicas da iniciativa privada, maior valorização do capital humano e foco no cidadão-cliente.

No Brasil, historicamente, a primeira tentativa de combater a ineficiência no serviço público ocorreu com a proclamação do Estado republicano, no final do século XIX, e foi o marco da desconstrução de um arquétipo de gestão pública ineficiente (ANDREWS; BARIANI, 2010). Naquele contexto, sob o retrospecto de Abrucio, Pedrotti e Pó (2010), o empirismo pragmático associado à ausência de mão-de-obra qualificada impossibilitou a ruptura do modelo herdado no período colonial português. Para este autor, a maior ascensão percebida na gestão pública ocorreu com a Reforma Burocrática em 1930, ainda que tardiamente, possibilitou ampliar a profissionalização da força de trabalho do Estado por meio de legislações e normas mais específicas. Contudo, nuances do Modelo Patrimonialista ainda permeavam o serviço público revelando resistência à consolidação efetiva do Modelo Burocrático (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Ainda no Brasil, na segunda metade do século XX, o Decreto nº 200 de 25 de fevereiro de 1967 foi o marco legal adotado pelo governo para tentar reverter o perfil ineficiente da gestão pública, ao adotar novas perspectivas por meio de administração indireta, com a descentralização de órgãos, e possibilidade de maior qualificação da força de trabalho (ENAP, 2018). Assim, passados quase dois séculos desde a formação do Estado nacional, a administração pública brasileira, mesmo submetida a

uma série de reformas inspiradas em modelos internacionais, ainda vem buscando alternativas para tentar estabelecer a eficiência no serviço público (BRESSER-PEREIRA, 1996; PAES DE PAULA, 2005; ABRUCIO; PEDROTTI; PÓ, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2014).

Diante do rol de medidas permeadas por resultados insatisfatórios, Harger (1999) destaca que a necessidade de eliminar a ineficiência no serviço público motivou o Estado a recorrer à instrumentos jurídicos, como é o caso do princípio da Eficiência – último a ser incorporado na Carta Magna por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998 – fundamentado na limitação da discricionariedade de agentes públicos, em prol do rendimento funcional em um Estado mínimo, voltado à prestação satisfatória de serviço público (BRASIL, 1988). Ainda assim, no final do século XX, o modelo de gestão pública brasileira conservava a imagem de obsoleto e ineficiente (ANDREWS; BARIANI, 2010).

Denota-se, portanto, que as profusas tentativas de consolidar uma administração eficiente (Modelo Gerencial) apenas conservou o reduzido conceito da gestão pública brasileira, que gera ínfimos resultados de produtividade (ANDREWS; BARIANI, 2010). No setor privado, por sua vez, esforços progressivos são envidados para desenvolvimento de modelos de gestão voltados para a eficiência, apoiados na valorização do capital humano (MELO; SILVA, 2019). No campo da administração pública, contudo, notadamente nos países em desenvolvimento, avanços não ocorrem nas mesmas intensidade e velocidade (MATIAS-PEREIRA, 2014).

1.3. PROBLEMÁTICA

No tocante às sucessivas tentativas de estabelecer uma gestão pública eficiente no Brasil, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) sugere que o fator humano deveria receber maior importância na dimensão estratégica da Administração Federal, tendo em vista os expressivos gastos do governo com servidores (ENAP, 2018). Dados do Banco Mundial (2019) revelam que o Brasil despende cerca de 4% do Produto Interno Bruto (PIB) com folha de pagamento. Além disto, dados da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018) revelam que no período entre 2008 e 2017, a taxa média de contratação foi de 1,29 servidor para cada aposentado, ou seja, a demanda de servidores tende a se elevar com o desenvolvimento do país, o que exige, ações

imediatas para o aumento da produtividade e eficiência do contingente em exercício.

A ineficiência na gestão de pessoas tem acarretado inaplicabilidade de recursos públicos, cujos gastos em serviços essenciais - educação, assistência médica e transporte, vêm aumentando substancialmente em diversas nações do mundo, as quais acumulam em conjunto, um déficit de US\$ 3,5 trilhões por ano, segundo McKinsey (2017). No entanto, essas nações têm algo em comum que, de acordo com Mauro *et al.* (2015), foram submetidas ao processo de industrialização e reforma administrativa tardios, como o Brasil. Esse fato, corroborado por Izquierdo, Pessino e Vuletin (2019), indica que os resultados financeiros apontam um prejuízo de até US\$ 68 bilhões por ano, ou o equivalente a 3,9% do PIB em gastos públicos acumulados no país. Algo que, segundo estes autores, é agravado pelos resultados insuficientes na gestão de pessoas e, na falta de capacidades de gestores em entender o que motiva os servidores públicos.

1.4. JUSTIFICATIVA

Considerando o contexto apresentado, depreende-se que o cenário atual da administração pública brasileira requer amplas mudanças e, isso na opinião do Banco Mundial (2019), se traduz por meio da implementação de ações que promovam ganhos de eficiência na gestão de recursos humanos. Para este banco, o país aparece de maneira desfavorável sob análise comparada a países como Chile, China, Rússia, México e E.U.A., em termos da qualidade percebida de serviços públicos. Contudo, o órgão enfatiza que mudanças de planejamento, que ensejam redução de despesas, não devem ser realizadas a qualquer custo, sem antes se fazer um adequado diagnóstico do desafio a ser enfrentado, devido às consequências inesperadas para as políticas públicas (BANCO MUNDIAL, 2019).

Diferentemente da iniciativa privada, cargos efetivos da esfera federal são constituídos por atribuições detalhadas e, ao mesmo tempo específicas (BRASIL, 1990), algo que, de acordo com Bresser-Pereira (1996), reduz a capacidade adaptativa de pessoas ao setor público. Este autor ainda destaca a ineficiência da gestão de pessoas, como por exemplo, na autorização de concursos para suprir demandas que poderiam ser atendidas com a realocação de servidores.

Além disto, outro indício de ineficiência da gestão de pessoas é o elevado volume do contingente de servidores no nível mais avançado da carreira. Esse indício,

segundo Capobianco *et al.* (2013), reflete baixa relação entre a progressão e o desempenho. Como consequência disso, há diversos servidores aptos a se aposentar ou, elegíveis de aposentadoria, implicando falta de planejamento estratégico da força de trabalho (BANCO MUNDIAL, 2019).

Ainda que a ineficiência seja considerada um efeito do serviço público atual, as suas causas são bastante diversificadas (SERRANO *et al.*, 2018). Este fato pode ser compreendido devido às peculiaridades de cada organização e sua interação com o ambiente, mostrando-se coerente o entendimento de que o estudo do comportamento humano nas organizações deve contemplar a investigação das relações de cada contexto específico (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014).

Especificamente no setor público, é insólita a atuação de gestores com perfil de lideranças impulsionadoras que estimulem a criatividade e inovação, a fim de elevar o engajamento de servidores (BARLACH, 2012; ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016; CICOTTO; PINNA; GIUSTINIANO, 2016; MELO; SILVA, 2019). Isso, conseqüentemente, poderia auxiliar a elevação do grau de motivação, além de promover um clima organizacional favorável (MATTOS *et al.*, 2019).

Na opinião de Barlach (2012), Andersen *et al.* (2018) e, Melo e Silva (2019), a resposta para superar o desafio da ineficiência na gestão pública, repousa na capacidade de articulação de governos em mobilizar seus servidores e energizar os líderes para aumentar a produtividade. Esse processo requer minuciosa compreensão das mudanças no trabalho, particularmente nas expectativas e motivações de servidores mais jovens, que devem ser estimulados e treinados para atuação em alto desempenho (CICOTTO; PINNA; GIUSTINIANO, 2016; MCKINSEY, 2017).

1.5. RELEVÂNCIA

A identificação de aspectos motivadores no âmbito do serviço público mostra-se congruente com o estabelecimento de políticas que possibilitem elevar o nível de engajamento de servidores, visto que, quanto mais o trabalho no setor público satisfizer às necessidades de autodesenvolvimento de servidores, a motivação e o estímulo para o trabalho tornam-se fortes, promovendo melhores resultados no ambiente de trabalho (VIEIRA *et al.*, 2011).

Autores que discorrem sobre gestão governamental têm apontado que o caminho para adequar a “máquina” pública às necessidades e expectativas do contexto contemporâneo é o emprego de novas práticas gerenciais e operacionais (BARLACH, 2012; RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014; MELO; SILVA, 2019). Essas práticas, de acordo com Denhardt e Denhardt (2015), devem partir de uma estrutura flexível, pautada na dinâmica do empreendedorismo e da inovação, substituindo modelos tradicionais que têm por base o poder hierárquico, a autoridade com base na posição, e rigoroso controle gerencial.

Estudos recentes acerca da gestão de pessoas no serviço público sugerem investimentos voltados ao capital humano, focalizando o processo de motivação para o trabalho para promover resultados positivos no desempenho de organizações estatais (BARLACH, 2012; CRUZ; QUEIROZ; LIMA, 2014; VERMEEREN, 2017; MAYR *et al.*, 2018; MATTOS *et al.*, 2019), visto que o desenvolvimento de habilidades do capital humano potencializa a força de trabalho e mostra-se como solução para o alcance da eficiência.

1.6. OBJETIVOS

Diante dessa perspectiva, a presente dissertação teve por objetivo selecionar alternativas que contribuam no processo de motivação de servidores públicos federais em Instituições de Ensino Superior e que, conseqüentemente, possibilite o aumento da eficiência dessas organizações. Sendo que, para atendê-lo, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar, por meio de revisão de literaturas, um conjunto de critérios e subcritérios que interferem na satisfação de servidores públicos;
- Distinguir, a partir desse conjunto, quais critérios e subcritérios contribuem para a motivação de servidores públicos;
- Verificar, por meio de revisão de literaturas, a relação estabelecida entre motivação de servidores e eficiência organizacional;
- Realizar levantamento tipo *survey* para conhecimento de opiniões dos servidores a respeito do conjunto selecionado;
- Formular estrutura hierárquica para auxílio à tomada de decisão;
- Utilizar o *Analytic Hierarchy Process* (AHP) para priorização de alternativas que auxiliem na gestão da maximização da motivação de servidores

públicos;

- Propor, com base nos resultados encontrados, as alternativas mais adequadas para promover melhoria na motivação dos servidores públicos da unidade de pesquisa.
- Elaborar um produto técnico que contribua para a gestão da motivação no serviço público aplicável à unidade de pesquisa.

1.7. PRODUTO TÉCNICO

As decorrências desta investigação compuseram um produto técnico, desenvolvido especificamente para a IES em estudo, que poderá ser aplicado com o objetivo de oferecer subsídio aos gestores no delineamento de futuros cursos de ação para o estímulo de servidores.

O documento, intitulado “Motivação no Serviço Público: uma proposta para aperfeiçoamento de integração de dados na gestão” foi elaborado em consonância com a Linha de Pesquisa II “tecnologia, operações e inovação no setor público”, em atendimento ao Projeto Estruturante III “ações e programas finalísticos e de suporte ao governo” e apresenta como resultado da dissertação, possíveis alternativas aderentes à organização que serviu de unidade de pesquisa, quando, posteriormente à defesa, será encaminhado aos diretores da instituição.

2. APORTE TEÓRICO

2.1. MOTIVAÇÃO E EFICIÊNCIA: RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO NO SERVIÇO PÚBLICO

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, transformam recursos com o objetivo de fornecer produtos ou serviços em consonância com as expectativas de seus clientes. Neste sentido, o desempenho de uma organização pode ser considerado satisfatório quando as necessidades de usuários são atendidas a partir da correta utilização de recursos (MAXIMIANO, 2012).

Para Robbins, Judge e Sobral (2014), uma organização é eficiente quando utiliza seus recursos de forma econômica e obtém maior produtividade. No entanto, uma organização pode ser eficiente na dimensão do uso do tempo, mas pode ser ineficiente quanto ao uso de recursos humanos. Na visão de Marcus e Zambre (2019), a eficiência administrativa está vinculada à racionalidade econômica, por demonstrar coerência entre os meios e os fins, o que permite considerá-la como um importante instrumento administrativo capaz de gerar melhor desempenho para as organizações.

Acerca do desempenho organizacional, Mattos *et al.* (2019) afirmam que sofre influência sobre o grau de motivação de participantes, uma vez que a motivação é compreendida como o resultado de um conjunto de variáveis que incluem o clima e a cultura organizacionais. A motivação decorre de estímulos internos e externos à organização e tem a capacidade de conduzir o indivíduo ou a equipe para a ação, esforço e comprometimento (ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016).

A importância do tema adquire maior amplitude quando Serrano *et al.* (2018), apontam que a baixa motivação no serviço público interfere negativamente nos padrões de qualidade, e com relação aos servidores, os efeitos negativos manifestam-se por meio de déficit na produtividade, estresse, redução da qualidade de vida no trabalho e a falta de comprometimento com a organização. A motivação mostra-se, portanto, como a força que impulsiona o servidor para ação, possibilitando-o a realizar uma atividade com disposição, qualidade e eficiência (ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016).

Deste modo, compreender a importância do capital humano âmbito do serviço público, analisar a relação de trabalho e os níveis de motivação diante das expectativas profissionais e pessoais, mostra-se oportuno para delinear estratégias que contribuam para o comportamento humano e o desempenho eficiente na

prestação do serviço público de qualidade (ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016).

Miranda *et al.* (2017) sugerem que a organização, para estimular a motivação, necessita oferecer um local de trabalho adequado e acompanhar as atividades constantes de seus participantes, oferecendo suporte para a viabilização de escolhas no processo de tomada de decisões, e recursos compatíveis para realização de serviços prestados.

Mattos *et al.* (2017), complementam que é necessário que as relações interpessoais entre chefias e colegas sejam positivas para que o ambiente seja favorável à realização do trabalho de forma eficiente. A eficiência, portanto, reflete o grau de utilização de recursos organizacionais, o estado motivacional de participantes e a integração da equipe, além de influenciar os resultados da organização (ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016)

No âmbito das instituições públicas, a eficiência passou a ser considerada a partir do ano de 1930, quando o Modelo Patrimonialista - predominante no serviço público - mostrava-se inadequado, visto que ainda conservava elementos típicos de suas raízes históricas como nepotismo, patrimonialismo e coronelismo (VALADARES *et al.*, 2013). Com o processo de industrialização no Brasil, a corrente patrimonialista revelava-se incompatível com um contexto que exigia maior participação do Estado no setor produtivo, demandando cada vez mais profissionalização, racionalidade e eficiência no serviço público (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A resposta para tentar solucionar os problemas da época veio no governo Vargas, com a publicação do Decreto nº 579/1938, que estabelecia a criação do DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público – e preconizava, prioritariamente, economia e eficiência no serviço público, por meio de centralização e organização da administração pública; definição de política para a gestão de pessoal; racionalização de métodos e procedimentos aos processos administrativos; combate à corrupção e às práticas patrimonialistas; ou seja, implantação de preceitos da Burocracia Weberiana (CAPOBIANGO *et al.*, 2013).

Nesse sentido, a primeira reforma do aparelho do Estado inaugurou no Brasil a adoção do Modelo Burocrático, em 1938, propondo uma nova forma de organizar o Estado inspirado no sucesso de países como EUA, Reino Unido e França, figurando-se como a aposta de modelo ideal para a administração pública, visto que tratava-se de um modelo racional, caracterizado por um conjunto de normas e regulamentos na execução do serviço público, suplantando processos empíricos que desfavoreciam o

controle e a organização do trabalho (ABRUCIO; PEDROTTI; PÓ, 2010).

Com o passar dos anos, ficou evidenciado que o modelo que atribuía a ênfase nos meios (processos) em detrimento dos fins (resultados), embora houvesse amenizado os problemas patrimonialistas e normatizado os processos administrativos, ainda não se apresentava como a solução definitiva para o alcance da eficiência na gestão pública (CAPOBIANGO *et al.*, 2013). A ausência de competência generalista causava imobilidade na carreira estatal, impedindo o estímulo à motivação de servidores públicos, resultando efeitos negativos na satisfação de ocupantes de cargos que cada vez mais desempenhavam funções especializadas, estáveis, e tecnicamente mecanizadas (MAIA *et al.*, 2012).

Assim, o DASP entrou em deterioração logo após o fim do governo Vargas em 1945, e deixou de ser um órgão normativo e fiscalizador, para ser um órgão exclusivamente assessor (BRESSER-PEREIRA, 1996). Sequencialmente, ainda visando a almejada eficiência no serviço público, a partir do golpe de 1964, novas medidas administrativas foram adotadas: descentralização das funções do Estado com a adoção da “Administração Indireta”, criando autarquias e fundações públicas, que funcionavam como instituições autônomas possibilitando a redução da ação direta do governo em atividades ditas como não-essenciais (CAPOBIANGO *et al.*, 2013).

Para tanto, o Decreto nº 200 de 25 de fevereiro de 1967 foi o instrumento utilizado pelo governo para constituir o marco da segunda reforma do aparelho do Estado na busca de tentar superar a rigidez da burocracia e elevar a eficiência da “máquina” pública (BRESSER-PEREIRA, 1996). Contudo, destaca-se que ao “terceirizar” essa função para as empresas estatais não houve preocupação em preparar uma equipe técnica pública de alta qualidade, o que implicou uma burocracia estatal que absorveu profissionais nem sempre comprometidos com os objetivos nacionais (CAPOBIANGO *et al.*, 2013).

Na década de 1970, os reflexos das mudanças no cenário mundial - compreendidas pela globalização de mercados; o declínio do estado de bem-estar social nas nações desenvolvidas; o esgotamento da estratégia de substituição de importações nas economias em desenvolvimento; e a constatação, em todo o mundo, da corrosão da capacidade estatal de realizar suas funções básicas, fortaleceu no Brasil a grave crise do Estado que abalou a sua capacidade de implementar de forma eficiente as suas políticas públicas (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Com os impactos da crise do petróleo, na década de 80, a economia mundial sofria as consequências de uma recessão econômica grave, o que alavancou a demanda para tornar o Estado mais eficiente (CAPOBIANGO *et al.*, 2013). Os governos das maiores potências mundiais – ou países do Norte – reinventavam a gestão pública baseando-se no princípio da flexibilidade: Margareth Thatcher, no Reino Unido; e Ronald Reagan, nos Estados Unidos, ditaram a tendência de um serviço público eficiente voltado ao cidadão-cliente (PAES DE PAULA, 2005).

Eis o Modelo Gerencial, a expectativa de flexibilização da gestão pública ao propor o deslocamento da ênfase nos processos para a ênfase na finalidade da instituição (ABRUCIO; PEDROTTI; PÓ, 2010), apresentando-se como referência para os três níveis governamentais – federal, estadual e municipal – pautado na profissionalização e no uso de práticas de gestão do setor privado nas organizações públicas (PAES DE PAULA, 2005).

Assim como acontecia nos países desenvolvidos, essa seria a aposta para superar os problemas do setor público das nações em desenvolvimento que atravessavam a crise administrativa (CAPOBIANGO *et al.*, 2013). Contudo, para diminuir os gastos e aumentar a eficiência governamental, o modelo precisaria receber adaptação e flexibilidade compatíveis com a natureza do trabalho e com a cultura nacional (ABRUCIO; PEDROTTI; PÓ, 2010).

A difusão do Modelo Gerencial no Brasil se manifestou por meio do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), idealizado no governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995. Dentre os pressupostos do PDRAE, a descentralização, a desconcentração e flexibilização da burocracia nos processos compreendiam o arcabouço em favor do aumento da eficiência nos resultados (BRESSER-PEREIRA, 1996).

No entanto, mesmo com a instituição de suas políticas de pessoal, compreendendo especialmente: regras de promoção baseadas no desempenho; melhorias seletivas de remuneração; ênfase no desenvolvimento de habilidades gerenciais e na promessa de elevar a motivação de pessoal, o Modelo Gerencial não atendeu às expectativas por ter esbarrado em peculiaridades nacionais, tais como a forte cultura burocrática, o autoritarismo, o coronelismo e o personalismo (ZWICK *et al.*, 2012).

O principal entrave do Modelo Gerencial para Capobianco *et al.* (2013) é a tentativa de replicar no serviço público as concepções da gestão da iniciativa privada,

sendo que o mercado tornaria a referência da administração pública em vez desta se orientar por uma comunidade articulada com participação nas decisões. O termo “cidadão-cliente” reforça esta lógica de mercado. Paes de Paula (2005) reitera que uma das limitações do gerencialismo é a inadequação observada na tentativa da transposição de práticas da iniciativa privada para a iniciativa pública, o que acabou por não promover a eficiência no Estado brasileiro.

Na tentativa de otimizar os resultados no serviço público, em 2005 o governo Lula assina o Decreto nº 5.378/2005, que institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), está alicerçado em um modelo de gestão singular que visa a oferta de um serviço público de excelência ao cidadão, seguindo os princípios do Modelo Gerencial (ALENCAR; FONSECA, 2016). O programa atribui à figura do gestor público a promoção da administração, a responsabilidade por orientar, estimular e gerar compromissos com resultados organizacionais, visto que é aceita a premissa normativa de que servidores públicos satisfeitos, quando são valorizados e reconhecidos, tendem a gerar mais resultados (GRIN, 2013).

Contudo, a despeito do GesPública propor consonância com os ideais do Modelo Gerencial, observa-se que vem acontecendo em uma intensidade bem aquém do esperado devido às desconexões entre desempenho e gestão deste programa (GRIN, 2013), fato que pode ser corroborado com a elevada disparidade nas remunerações de cargos federais de mesma natureza que, além de ferir o princípio da isonomia salarial, provoca impacto negativo na motivação de servidores (BANCO MUNDIAL, 2019).

Nem mesmo com a publicação do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 – que instituiu aos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a Política Nacional para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) – foi possível observar desenvolvimento permanente de servidor e nem o aprimoramento da qualidade na oferta de serviços públicos (BRASIL, 2006). Pantoja *et al.* (2012) apontaram um decréscimo relativo no quantitativo de servidores capacitados desde a criação do referido instrumento legal.

Como resposta ao desempenho negativo, Pantoja *et al.* (2012) evidenciaram a necessidade de estabelecer a “gestão por competências” visando fortalecer a capacidade do Estado em gerir a “máquina” pública, o que é complementado por Peixoto e Souza (2015) ao apontar que situações que repercutem no estímulo de servidores estão relacionadas à inabilidade de gestores públicos em exercer influência

sobre aspectos centrais de gestão estratégica de pessoas.

Assim, o Decreto nº 5.707/2006 foi revogado, cedendo lugar ao Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019, visando promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019).

A proposta do governo é instituir a todos os órgãos da administração pública federal a implementação de um modelo abrangente de gestão por competências para planejar, executar e avaliar ações de capacitação. Aliado a isso, a gestão por competências também deve estar alinhada às diferentes ações prioritárias da gestão de pessoal, como o planejamento de servidores, a gestão de recrutamento e desempenho (BRASIL, 2019). A gestão por competências tem como premissas: possibilitar melhoria na qualidade e eficiência de serviços públicos; promoção da capacitação voltada ao desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções de servidores; e alcance dos objetivos da instituição (PANTOJA *et al.*, 2012).

Porém, ao contrário das propostas da gestão por competências, ainda é observada na administração de pessoal incidências de indicações políticas para o desempenho de cargos públicos, o que inibe a realização das atividades estatais por profissionais qualificados. Peixoto e Souza (2015) destacam que práticas contemporâneas dissonantes da gestão por competências tendem a revelar serviço público ineficiente, o que pode ser corroborado por Alves, Freire e Quevedo (2016) quando afirmam que a ineficiência está associada a condições desfavoráveis na estrutura física das instituições públicas aliadas a gestores desqualificados.

Políticas e práticas de seleção de pessoal, como treinamento e desenvolvimento de servidores; promoção e remuneração na carreira. são determinados por arcabouço legal, mas a responsabilidade pela execução destas atividades é atribuição de órgão da administração central vastamente burocratizado. Por outro lado, os gestores, muitas vezes, se veem desassistidos nas tomadas de decisões por não encontrar suporte das esferas superiores, como acontece nas universidades (PEIXOTO; SOUZA, 2015).

Considera-se, portanto, que o Modelo Gerencial brasileiro, na prática, não é a replicação pura e simples do modelo adotado no âmbito internacional, que possibilitou o alcance da eficiência administrativa, assim como ocorreu com as nações

desenvolvidas (ZWICK *et al.*, 2012). As reformas no Estado brasileiro apresentaram-se como tentativas de evolução que, em sua essência, preconizavam a consolidação da eficiência administrativa no serviço público, mas que na prática ainda não se confirmaram efetivamente (BRESSER-PEREIRA, 1996; PAES DE PAULA; 2005; ABRUCIO; PEDROTTI; PÓ, 2010; MATIAS-PEREIRA; 2014).

Apesar das reformas citadas serem consideradas erroneamente como rupturas drásticas de práticas ultrapassadas de gestão (CAPOBIANGO *et al.*, 2013), a maioria das instituições públicas brasileiras ainda enfrenta problemas crônicos em termos estruturais e conjunturais, implicando clima organizacional de desmotivação e insatisfação (VIEIRA *et al.*, 2011). O desafio para o governo, seria implementar ações que levem em consideração a satisfação de servidores, as peculiaridades individuais, e propicie um clima organizacional favorável para que se possa atender efetivamente aos anseios da sociedade (ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016).

2.2. O CICLO MOTIVACIONAL E SEUS DESDOBRAMENTOS NO SERVIÇO PÚBLICO

A partir da Teoria das Relações Humanas (TRH) – período correspondente a 1930 – o campo de estudos da Administração começava a revelar conceitos incipientes acerca do comportamento humano nas organizações (MAXIMIANO, 2012), sendo a Experiência de Hawthorne, conduzida pelo psicólogo australiano George Elton Mayo, o marco da abordagem humanística da administração (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

Estudos desenvolvidos nesta perspectiva, constataram que os principais interesses do ser humano no ambiente de trabalho transcendiam a remuneração pela realização do mesmo, devido a admitirem que as necessidades afetivas do indivíduo sobrepunham às necessidades materiais (MAYO, 1930).

Postulados decorrentes da TRH repousavam na concepção de que o comportamento humano recebia influências do ambiente, mas sobretudo, era determinado pelo estado de tensão provocado no indivíduo, pelo desejo de suprir uma necessidade íntima, até então não alcançada, sendo que, quanto maior a tensão, maior o nível de esforço que ele dispensará para alcançá-lo (LEWIN, 1939).

Lewin (1939) define que o comportamento humano é, portanto, uma ação direcionada ou uma expressão emocional relacionada a objetivos individuais ou

coletivos, sendo diretamente dependentes das leis que governam o nível de aspiração, particularmente do efeito que o sucesso ou o fracasso tem em elevar e diminuir o nível de aspiração.

O trabalho de Elton Mayo (1930) constatou que a atuação do gestor frente à sua equipe é a influência externa mais importante no processo de estímulo às aspirações do trabalhador no contexto laboral. Verificou ainda que, apesar das condições físicas afetarem o trabalhador e seu trabalho; um gestor eficaz que pode "ouvir" e não "falar" pode, em diversos casos, quase completamente compensar as demais influências negativas. Nesse sentido, Chester Barnard (1945) enfatiza que os aspectos motivacionais passaram a ser considerados de suma importância para o trabalho do gestor, de modo que as relações humanas são a essência das relações gerenciais, empregadas, públicas e políticas, e, na maioria dos casos, essas são as áreas centrais das funções executivas, em vez de ciência, tecnologia, lei ou finanças (BARNARD, 1945).

Mesmo com a aquisição de novas vertentes epistemológicas, o conceito de motivação permanece incipiente no presente século, caracterizado como “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL 2014, p.196). Esse conceito, aplicado ao ambiente de trabalho, tem como propósito a satisfação das necessidades próprias do colaborador a partir da realização de objetivos organizacionais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

O processo motivacional teve a sua base conceitual desenvolvida pela psicologia (MAYO, 1930; LEWIN, 1939; MASLOW, 1943) e adquiriu significativa repercussão nos estudos organizacionais, principalmente voltado ao papel do gestor (BARNARD, 1945). É representado como um processo contínuo, ilustrado na Figura 1, que tem como ponto de partida uma situação de desejo, também denominada “carência”. Quando o organismo humano entra em estado de conflito íntimo, uma tensão é provocada sendo capaz de conduzir o indivíduo à busca da satisfação do desejo. Logo que o indivíduo realiza o desejo, a tensão é atenuada e ocorre a satisfação. O ciclo recomeça com a percepção de uma nova necessidade a ser satisfeita pelo indivíduo, que novamente entra em estado de tensão (MAYO, 1930; LEWIN, 1939; MASLOW, 1943; BARNARD, 1945).

Figura 1 - Ciclo motivacional teórico para busca da satisfação de necessidades



Fonte: Mayo (1930), Lewin (1939), Maslow (1943) e Barnard (1945).

Estudos de Hersey e Blanchard (1986), apontaram que há uma relação de importância estabelecida pelo próprio indivíduo na definição de quais necessidades buscará satisfazer primeiro, sendo que a necessidade mais intensa o levará, prioritariamente, a realizar a ação. Pode ocorrer, no entanto, de uma necessidade não ser satisfeita e levar o indivíduo à frustração. A tensão causada pela não-satisfação procurará um meio indireto de se libertar, por meio de uma “compensação”, uma forma do indivíduo se contentar com uma solução convencional a fim de minimizar a frustração (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

2.3. TEORIAS MOTIVACIONAIS APLICADAS AO SERVIÇO PÚBLICO

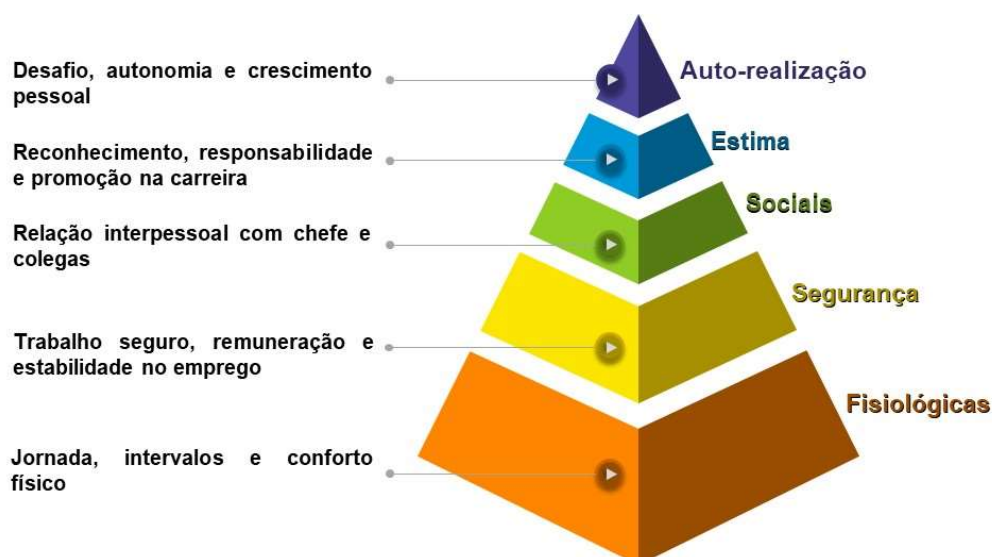
No campo de estudos da Administração, na esfera pública ou privada, questões sobre liderança, motivação, cultura e clima organizacionais vêm recebendo crescente destaque, tendo em vista que refletem nos resultados da organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014). A motivação corresponde ao campo de estudos que exerce influência no comportamento do indivíduo, e por consequência, afeta diretamente a sua produtividade (MASLOW, 1943). Neste capítulo serão apresentadas as teorias motivacionais mais difundidas no campo da Administração.

2.3.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria de Abraham Maslow (1943) embora não pretendia analisar o estudo da motivação no ambiente de trabalho, ilustrada na Figura 2, foi de suma relevância para este cenário. Seu enfoque versou sobre o desenvolvimento humano e a personalidade do indivíduo.

Para Maslow (1943), o ser humano detém necessidades que podem ser hierarquizadas em níveis de importância. Primeiramente, o indivíduo busca suprir as suas necessidades simples e fundamentais, voltadas à sua fisiologia e segurança e, uma vez satisfeitas, o indivíduo busca alcançar suas necessidades superiores: socialização, estima e realização.

Figura 2 - Síntese de necessidades do indivíduo voltadas ao contexto do trabalho



Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2014, p. 198).

Embora tenha sido difundida em meados do século passado, a Teoria da Hierarquia das Necessidades apresenta ampla importância para o ambiente organizacional, uma vez que as necessidades individuais do ser humano refletem no resultado do trabalho, e conseqüentemente no resultado da organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

O autor salienta que as necessidades internas e externas ao ambiente de trabalho relacionam-se entre si, refletindo no grau de satisfação do indivíduo: “todo comportamento motivado, deve ser entendido como um canal através do qual muitas necessidades, seja internas ou externas ao ambiente laboral, podem ser expressas ou satisfeitas simultaneamente” (MASLOW, 1943, p. 370). O fato de o comportamento

ser influenciado pelos desejos e necessidades do indivíduo (MASLOW, 1943), infere-se que para motivar um servidor público, é necessário conhecer seu nível de necessidade a ser satisfeita, a fim de o gestor tentar suprir essa carência.

2.3.2. Teoria dos dois Fatores de Herzberg

As teorias propostas por Frederick Herzberg e Abraham Maslow apresentam traços de similaridade em relação ao enfoque que abordam, sendo que a Teoria dos dois Fatores é direcionada especificamente à motivação para o trabalho, enquanto a Teoria da Hierarquia das Necessidades considera todas as interações da vida do indivíduo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014) fato que endossa a escolha pela primeira abordagem neste trabalho.

Esta perspectiva não significa que as necessidades humanas sejam menos importantes para Herzberg (1987). O fato é que o cerne da sua análise apoia-se nos meios utilizados para a busca da satisfação dessas necessidades, sendo considerados os fatores responsáveis pela satisfação. Estes são, em geral, independentes e distintos de fatores da não-insatisfação profissional. Os estudos de Herzberg apresentam duas vertentes relacionadas à motivação no trabalho, de um lado, os Fatores Higiênicos – conhecidos como extrínsecos ao cargo – relacionam-se com as condições de trabalho e correspondem às necessidades e ações voltadas às experiências insatisfatórias ou não-insatisfatórias do trabalhador. Por outro lado, os Fatores Motivacionais – conhecidos como intrínsecos ao cargo – relacionam-se com a natureza do trabalho em si e correspondem às necessidades e ações voltadas às experiências satisfatórias ou não-satisfatórias do trabalhador (HERZBERG, 1987).

Para o autor, quando os Fatores Higiênicos (extrínsecos) estão presentes, eles evitam a insatisfação do trabalhador e, quando são precários, eles geram a insatisfação do trabalhador, o que faz serem classificados também como fatores insatisfacientes. Já os Fatores Motivacionais (intrínsecos), este sim, quando presentes, produzem estímulo e satisfação aos trabalhadores, e quando ausentes, refletem a não-satisfação do trabalhador (HERZBERG, 1987). A Figura 3 ilustra os elementos que compõem cada fator.

Figura 3 - Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg



Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2014, p.200).

Assim, de acordo com Khoshnevis e Tahmasebi (2016), é possível observar, que sob o prisma motivacional, a teoria desenvolvida por Frederick Herzberg repousa na percepção que o trabalhador possui sobre o seu papel dentro da organização, a partir da análise do cargo que ocupa. Para estes autores, fatores motivacionais, que são intrínsecos ao cargo, figuram como elementos que possuem capacidade de promover a motivação do servidor.

Deste modo, apesar de os fatores higiênicos serem responsáveis por evitar a insatisfação, para Bakker e Albrecht (2018) são os fatores motivacionais que devem ser enfatizados para manter funcionários engajados com o trabalho. Çetin e Aşkun (2018) destacam que a abordagem de Herzberg sugere aos gestores públicos que, a obtenção do engajamento dos colaboradores pode ser realizada por meio da técnica de enriquecimento de cargos. Isto, conforme estes autores, denota que esta estratégia possibilita elevar o comprometimento do colaborador no desempenho de atividades, por tornar o trabalho recompensador e desafiador. Na opinião de Bakker e Albrecht (2018) o enriquecimento do trabalho consiste na ampliação das habilidades do servidor no processo de trabalho, tanto pela aquisição de maior responsabilidade (enriquecimento vertical), quanto pela diversificação das atribuições (enriquecimento horizontal).

Considera-se que a motivação por meio do enriquecimento de cargos mostra-se compatível com os fatores intrínsecos, visto que o aumento da complexidade do cargo pode despertar no servidor o sentimento de confiança,

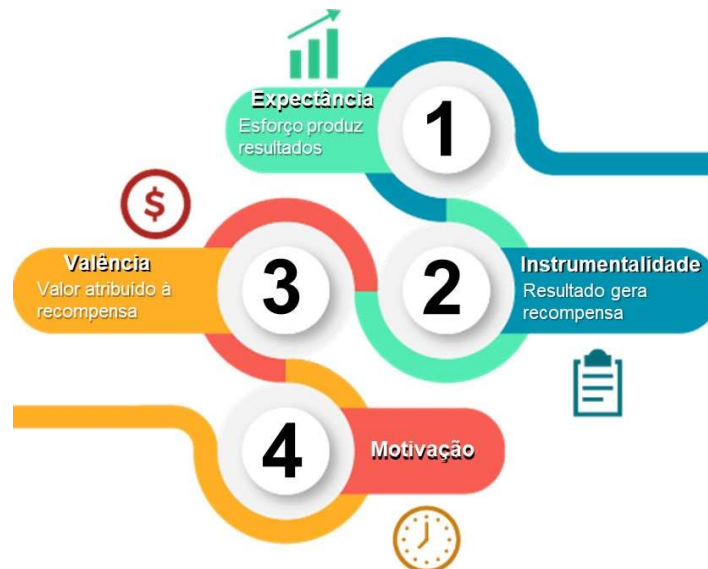
credibilidade, e responsabilidade, o que, por consequência, também pode gerar sentimentos de estímulo à motivação e à produtividade capazes de promover retornos positivos para a instituição (SANTOS; MARTINS, 2016).

2.3.3. Teoria da Expectativa de Victor Vroom

Considerando a motivação no ambiente de trabalho, a Teoria da Expectativa baseia-se na premissa geral de que a motivação para o desempenho de uma atividade no presente está baseada na expectativa do benefício que o indivíduo presume obter no futuro, ou seja, o trabalhador tem expectativas acerca dos resultados que advirão em consequência de suas ações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

É especificamente estabelecido que a motivação depende: *i*) do atrativo (valência) de certas recompensas ou "resultados" que advêm o desempenho; *ii*) da expectativa, que representa a relação existente entre o esforço orientado para o desempenho e o subsequente desempenho de fato; *iii*) da instrumentalidade (percepção) que se tem da força que apresenta a relação entre o desempenho e a ocorrência de resultados (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014), ilustrada na Figura 4.

Figura 4 - Fases da motivação de Victor Vroom



Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2014, p.216).

As condições de aplicabilidade da Teoria da Expectativa envolvem a definição prévia de objetivos visando o alcance de resultados; vínculo entre resultados e recompensas; incentivo e valorização às recompensas; e criação de condições para que os indivíduos acreditem na instituição (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

Assim, a relação entre recompensas e objetivos individuais é a forma como a recompensa organizacional poderá contribuir para o alcance de objetivos pessoais do trabalhador, sendo que, quanto maior a valência de resultados, expectativas e instrumentalidade, maior a motivação do indivíduo para realizar a atividade (VIEIRA *et al.*, 2011).

Baumann e Bonner (2017) descrevem que a gestão do trabalho em grupo deve estar pautada na percepção de colaboradores em relação a recompensas. Isso, segundo estes autores, tem apoio na Teoria da Expectativa por estar associado a metas pessoais. Sob esta análise, Santos e Martins (2016) defendem que, no serviço público, o trabalhador empreenderá elevado esforço na realização de uma atividade quanto maior for a percepção de que seu desempenho poderá lhe render retorno. E, por isso, de acordo com estes autores, se não forem percebidos incentivos pelo bom desempenho, provavelmente o servidor não aplicará o seu melhor esforço para a realização dessa atividade.

Estudos realizados no campo da motivação, na iniciativa pública, associados à Teoria da Expectativa, apontaram que o fato de os servidores possuírem estabilidade na carreira faz com que o desempenho no trabalho possa ser afetado, uma vez que a percepção de sua permanência no serviço público não depende, necessariamente, dos resultados gerados pelo esforço produzido (ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016; SANTOS; MARTINS, 2016; RIBEIRO, 2019). Contudo, tratando-se de servidores recém-integrados na carreira pública, a teoria revela efeito contrário enquanto estes servidores estão submetidos ao período de avaliação (estágio probatório). Neste caso, o servidor dedicará maior esforço no desenvolvimento de atividades, quanto maior for a percepção de que os resultados de seu trabalho poderão ser melhor avaliados (SANTOS; MARTINS, 2016).

Lawler (1971) argumenta que o desempenho no trabalho de um indivíduo leva significativamente à motivação no trabalho. Para este autor, as percepções mais positivas de desempenho na unidade de trabalho levam a elevados níveis de satisfação laboral entre colaboradores de uma organização, estando apoiadas na administração por recompensas (Teoria da Expectativa). No entanto, vale ressaltar

que, segundo Santos e Martins (2016) os recursos disponibilizados aos gestores públicos, para serem utilizados como instrumentos de incentivo aos servidores, são mais restritos se comparados àqueles disponíveis ao gestor da iniciativa privada.

2.4. ESTADO DA ARTE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

O problema da desmotivação pode ser percebido tanto em organizações públicas ou privadas, e nessa dinâmica, observa-se maior incidência de pessoas desmotivadas nas instituições públicas sendo necessário compreender os desafios que são enfrentados no ambiente dessas instituições, para se verificar a possibilidade de aplicar propostas de melhoria neste segmento.

Frederick Herzberg (1987), conceituado pesquisador no campo da motivação humana, afirma em seu artigo "*One More Time: how do you motivate employees*" que o indivíduo motivado apresenta maior disposição para trabalhar, ou seja, estar motivado promove maior dedicação ao trabalho. O autor salienta quais fatores são capazes de promover a satisfação, e aqueles que geram a insatisfação no trabalho:

“O fator de crescimento ou motivador que são intrínsecos ao trabalho são: realização, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou avanço. Os fatores de insatisfação-evasão ou higiene que são extrínsecos ao trabalho incluem: política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança.” (HERZBERG, 1987, p.09).

Enquanto as instituições privadas têm valorizado profissionais com perfil de estímulo à motivação, as organizações públicas, devido ao processo de seleção através de provas de concursos públicos, têm escopo limitado no processo de avaliação do perfil motivacional do candidato, tanto que, quando há servidores motivados presentes na esfera pública, os gestores devem estimular suas habilidades de servir ao interesse público (HOMBERG; MCCARTHY; TABVUMA, 2015). Ao contrário da iniciativa pública, as organizações privadas possuem maior flexibilidade para adotar estratégias motivacionais, visto que os recursos e as decisões não estão vinculados às regras, leis e burocracias que limitam a ação de gestores em implementar fatores extrínsecos (VIEIRA *et al.*, 2011).

Em contrapartida, o gestor deve estimular os fatores intrínsecos voltados ao engajamento do capital humano, assim como estimular a criatividade; difundir a sua

missão; disseminar a cultura organizacional a todos os participantes; e, sobretudo estimular o trabalho em equipe, a colaboração e a participação, por meio das habilidades de liderança transformacional (ANDERSEN *et al.*, 2018). De forma que fatores ligados ao enaltecimento e valorização do servidor atrelados a perspectivas de ascensão profissional, promovem a motivação de servidores (SILVA, A.; SILVA, B.; SILVA, M., 2018).

Deficiências nos sistemas de governança e de gestão de pessoas que comprometem a capacidade de gerar resultados e benefícios para a sociedade, são reflexos da falta de pessoal qualificado em áreas críticas e excesso de pessoal em áreas menos relevantes (SERRANO *et al.*, 2018). Assim, o papel primordial da gestão de pessoas em prol da motivação de servidores, perpassa inicialmente, pela definição de um conjunto organizado de políticas, práticas e processos de gestão a serem difundidos a todos os gestores (MATTOS *et al.*, 2019), ampliando a responsabilidade quanto à promoção de uma equipe estimulada, que garanta melhorias para a satisfação com o trabalho (MIRANDA *et al.*, 2017; ANDERSEN *et al.*, 2018; MATTOS *et al.*, 2019).

Ribeiro (2019), aponta que no serviço público há uma tendência que predomina no pensamento dos servidores, que é de desvalorização e abandono por parte de gestores e desmerecimento pela comunidade que usufrui de seus serviços. Para o autor, é mesmo necessário criar um ambiente favorável ao desenvolvimento para a motivação de servidores, a fim de se obter melhores resultados organizacionais.

Achados de Klein e Mascarenhas (2016) indicam que a evasão no serviço público está mais relacionada a fatores extrínsecos do que fatores intrínsecos, depreendendo-se que os aspectos do conteúdo do trabalho têm sobreposto à remuneração e benefícios, conforme é corroborado por Andersen *et al.* (2018) ao identificarem que a obstrução da satisfação das necessidades dos servidores pode acarretar desmotivação no serviço público.

Outro ponto suscetível de destaque neste tema é a capacitação de servidores, em que, níveis mais elevados de motivação na esfera pública estão associados ao grau de instrução de participantes e à hierarquia ocupada na estrutura da organização (MOYNIHAN; PANDEY, 2007; RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014). Em relação ao tempo de vínculo do servidor, a literatura revela que quanto maior o tempo de contribuição no serviço público, menor o grau de motivação do

indivíduo (MOYNIHAN; PANDEY, 2007).

Nesta linha, Rožman, Treven e Čančer (2017) identificam que fatores motivacionais para servidores mais antigos diferem de fatores para servidores recém-integrados. Enquanto os veteranos valorizam o relacionamento interpessoal, flexibilidade e autonomia no trabalho, os recentes preferem maiores salários e crescimento na carreira (ROŽMAN, B., TREVEN, S., ČANČER, 2017).

Denota-se, portanto, que o aumento da eficiência administrativa na esfera pública permeia por uma gestão de pessoal compatível com ações de valorização da força de trabalho, de modo análogo às ações de motivação na iniciativa privada (GRIN, 2013; ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016; VERMEEREN, 2017). Achados de Mattos *et al.* (2019) associam a atuação das chefias como a maior influência para o engajamento no serviço público; Peixoto e Souza (2015) apontam que a infraestrutura física é a maior problemática nas instituições públicas; Grin (2013) atribui à falta de lideranças nas instituições governamentais; Barlach (2012) identifica que a tentativa de estabelecer a inovação por meio de lideranças empreendedoras – mas sem se desprender da estrutura rígida e burocratizada – tem gerado conflito nas organizações públicas.

Diante deste panorama, ainda que a ineficiência seja considerada um efeito do serviço público atual, as suas causas são bastante diversificadas (SERRANO *et al.*, 2018). Este fato pode ser compreendido devido às peculiaridades de cada organização e sua interação com o ambiente, mostrando-se coerente o entendimento de que o estudo do comportamento humano nas organizações deve contemplar a investigação das relações de cada contexto específico (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014).

2.5. MÉTODOS MULTICRITÉRIOS PARA AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO

Diante do atual contexto do Modelo Gerencial na administração pública brasileira, em que a busca da eficiência se torna cada vez mais necessária, considera-se coerente identificar critérios que influenciem o comportamento do capital humano e que refletem na entrega do serviço ao cidadão. Assim, conhecer a opinião de servidores acerca dos fatores que mais interferem na motivação para o trabalho, mostra-se congruente à ampliação da fidedignidade e possibilita maior concisão à investigação. Sob esta perspectiva, o presente trabalho selecionou um conjunto de

elementos que compuseram a formulação de um arcabouço teórico para auxílio à tomada de decisão, mostrando-se aderente à primazia dos métodos multicritérios.

A partir desta concepção, utilizando-se a Teoria dos dois Fatores de Herzberg (1987) como a fundamentação do ensaio, foi possível identificar elementos que repercutiram na satisfação de servidores, visto que esta corrente se mostra diretamente associada com a motivação para o trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014). Adicionalmente, foram revisitados postulados contemporâneos sobre o tema, subsidiando o refinamento de um conjunto de critérios e subcritérios que, em consonância com a opinião de participantes da unidade de pesquisa, propuseram alternativas mais adequadas para promover melhoria na motivação dos servidores públicos da IES em estudo.

Diante do arcabouço formado por elementos voltados à motivação no serviço público, foi possível aderir à análise multicritério como instrumento de pesquisa, tendo em vista que estes métodos recebem destaque no desenvolvimento de modelos para priorização de alternativas (BRIOZO; MUSETTI, 2015), sendo que neste trabalho, a adoção do método possibilitou identificar soluções para a maximização da motivação de servidores públicos.

A difusão de modelos matemáticos voltados para auxiliar gestores a resolverem problemas com objetivos adversos mostrou-se crescente nos processos de tomadas de decisões, a partir de 1960 (GONÇALVES, 2016). Em especial, os métodos de análise multicritério de decisão (MCDA – *Multicriteria Decisions Analysis*) figuraram como instrumento de gestão para escolha de alternativas que envolvem dois ou mais critérios, independentes, de forma explícita, contribuindo para a solução de problemas organizacionais (LONGARAY *et al.*, 2016).

Esses autores destacam ainda que, embora modelos matemáticos são usualmente utilizados para a solução de problemas de Pesquisa Operacional, a aplicabilidade de MCDA na identificação de critérios que influenciam na motivação de servidores públicos é justificada pela combinação quantitativa e qualitativa do modelo, que busca alcançar o entendimento mútuo e solucionar conflitos de opiniões, pois envolvem a mensuração de aspectos intangíveis e externalidades numa tomada de decisão (LONGARAY *et al.*, 2016).

Os métodos multicritérios mostram-se convergentes ao apontarem que a maioria dos julgamentos para tomada de decisão tem como base avaliar opções

utilizando-se, para isso, de dimensões e variáveis que podem ser antagônicas, porém relevantes para resolução do problema (GONÇALVES, 2016).

A literatura indica a existência de diversos métodos, que sugerem soluções variadas de acordo com o objetivo que se deseja alcançar, sendo os mais citados: o TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*), o AHP (*Analytic Hierarchy Process*) e o ELECTRE (*ELimination and Choice Expressing the REality*). Dentre os métodos multicritério mais aplicados, o AHP é o mais utilizado, sendo pioneiro no que diz respeito aos problemas de decisão que envolvem múltiplos critérios (LONGARAY *et al.*, 2016; ZATTA *et al.*, 2019).

A escolha do AHP como método neste trabalho está pautada nas características e aplicabilidade do modelo, visto que possui base nas áreas da matemática e da psicologia utilizando-se de propriedades quantitativas e qualitativas. Além disto, oferece consenso de preferência dos tomadores de decisão, e proporciona concordância de julgamentos (ALVIM *et al.*, 2015).

2.5.1. O Analytic Hierarchy Process (AHP)

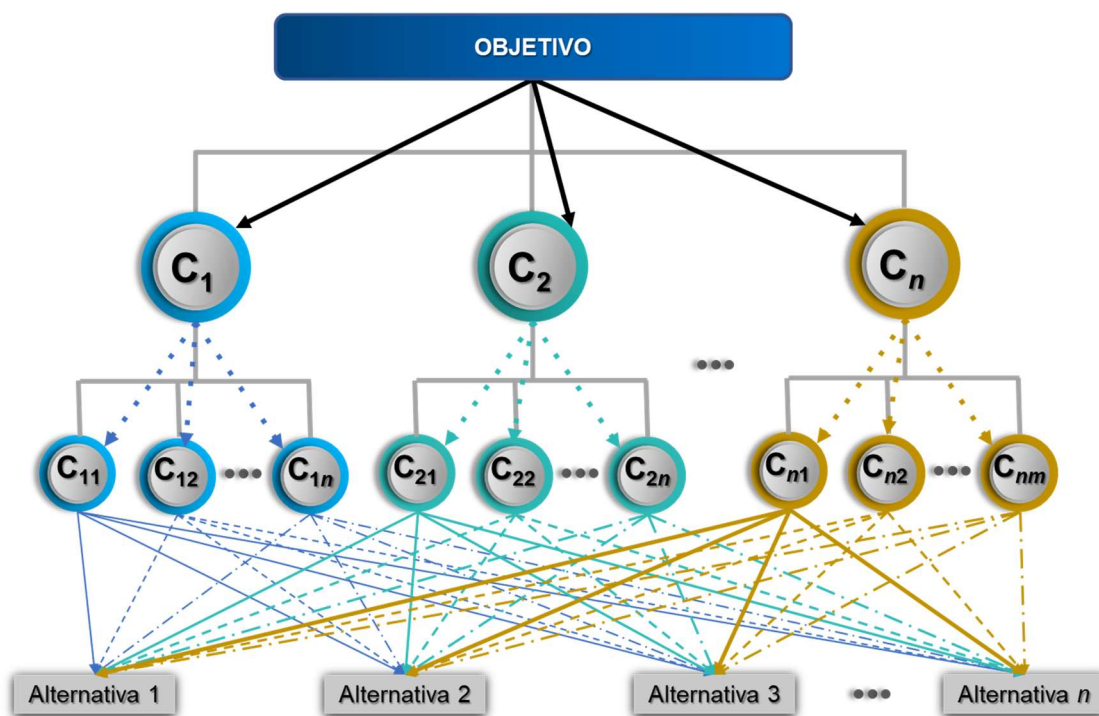
O *Analytic Hierarchy Process* (AHP) é uma metodologia de Análise Multicritério de Decisão (MCDA – *Multicriteria Decision Analysis*), a qual consiste na seleção de alternativas – hierarquizadas em níveis de relevância – em um processo que considera critérios de avaliação baseados na percepção de especialistas, ou seja, em um universo de alternativas, o método estratifica as opções disponíveis e apresenta uma pré-ordenação que exprime posições relativas a determinados critérios (ALVIM *et al.*, 2015; GONÇALVES, 2016).

Sob este prisma, as decisões coletivas podem ser subsidiadas pelo resultado das combinações de preferências individuais, acordadas para constituir um propósito conciso. No tocante às estratégias documentadas na literatura para a obtenção das decisões em grupo, o AHP possibilita combinar dados qualitativos e quantitativos em um único problema, mostrando-se versátil ao ser aplicado em diversas áreas de conhecimento. Por ser um modelo matemático que elabora simulações e análise de sensibilidade, possibilita ao tomador de decisão balizar escolhas a fim de tornar o processo decisório mais robusto e assertivo (LONGARAY *et al.*, 2016).

O AHP pode ser entendido pela composição de três fases distintas, a saber: (i) decomposição de elementos de um problema como uma hierarquia formada por

critérios, subcritérios, e alternativas, segundo a opinião dos especialistas envolvidos; (ii) comparação par a par de julgamentos dos critérios, subcritérios, e alternativas nos níveis da hierarquia, consolidados, posteriormente, em uma matriz genérica, conforme Figura 5, (iii) o cálculo de pesos e análise da consistência lógica (SAATY, 2008).

Figura 5 - Modelo de estrutura hierárquica para operacionalização do AHP



Fonte: Saaty (2008).

O AHP foi desenvolvido na década de 1970, século passado, pelo matemático Thomas Lorie Saaty (1977). O propósito da metodologia é apoiar o gestor no processo de tomada de decisão, em que a escolha da alternativa parte da elucidação das preferências, por meio da quantificação de julgamentos subjetivos de participantes, atribuindo fator de ponderação, “pesos”, utilizando-se de uma escala numérica, que indica o grau de importância relativa aos critérios de análise, evidenciados na Tabela 1:

Tabela 1 - Escala numérica para operacionalização do AHP

Escala numérica	Escala verbal
1	Elementos de igual importância
3	Moderada importância de um elemento
5	Forte importância de um elemento
7	Muito forte importância de um elemento
9	Extrema importância de um elemento
2,4,6 e 8	Valores intermediários entre opiniões adjacentes

Fonte: Saaty (2008).

A matriz genérica de julgamentos é obtida a partir da equação 1:

$$\frac{n(n-1)}{2} \quad (1)$$

Em que n é o número de elementos da matriz A , a qual segundo Saaty (2008) é definida da seguinte forma (Figura 6):

Figura 6 - Representação da matriz de julgamentos do AHP

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ 1/a_{n1} & 1/a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

Fonte: Saaty (2008).

$$a_{ij} > 0 \rightarrow \text{positiva};$$

$$a_{ij} = 1 \therefore a_{ji} = 1;$$

Em que: $a_{ij} = 1/a_{ji} \rightarrow \text{recíproca};$

$$a_{ik} = a_{ij} \cdot a_{jk} \rightarrow \text{consistência}$$

De acordo com Zatta *et al.* (2019), após a normalização da matriz de julgamentos, obtém-se os quadros normalizados. Estes quadros são calculados a partir do somatório dos elementos de das colunas da matriz de julgamentos que serão divididos pelos valores de cada elemento da referida coluna, complementam esses autores. Na sequência, calcula-se a média de cada linha do quadro normalizado. Por fim, a etapa de julgamentos relativos é encerrada calculando-se as prioridades globais (SAATY, 2008).

A análise da consistência lógica é elaborada conforme proposta de Saaty (2008), por meio da determinação da Razão de Coerência (RC), equação 2, cuja finalidade é verificar a coerência dos julgamentos estabelecidos, a partir da equação:

$$RC = IC/IR \quad (2)$$

Em que IR representa o Índice de consistência Randômico para uma matriz recíproca de ordem n , elaborada com elementos não negativos, de forma randômica (ZATTA *et al.*, 2019). Para que se configure uma relação de coerência, Saaty (2008) estabelece que a RC assuma valor menor ou igual a 0,10, do contrário, os julgamentos deverão ser revistos e recalculados. O IC , Índice de Consistência global (Equação 3), deve assumir valores mais próximos de zero para que a análise seja consistente, sendo obtido da seguinte forma:

$$IC = (\lambda_{máx.} - n) / (n - 1) \quad (3)$$

Em que $\lambda_{máx.}$ representa o autovetor da matriz de julgamentos.

No presente trabalho, a aplicação do modelo AHP considera os elementos referentes aos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg (1987) como norteadores para a subsidiar a escolha de alternativas que poderão ser adotadas pelos gestores como possíveis soluções para o estímulo de servidores na unidade pesquisada. Para tanto, critérios e subcritérios identificados na literatura receberam apreciação dos *experts*, sem desconsiderar a natureza, o perfil e as variáveis ambientais da instituição em estudo, que foram de suma importância para a realização da pesquisa.

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A abordagem metodológica empregada no desenvolvimento desta dissertação utiliza uma visão integrativa entre achados e indicações da literatura, um *survey* e o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) ao objetivo de propor alternativas que contribuam para a melhoria da motivação de servidores públicos federais em Instituições de Ensino Superior (RICHARDSON, 2008; HULLAND; BAUMGARTNER; SMITH, 2018).

Os aspectos quantitativos da pesquisa consistiram, em parte, de um levantamento tipo *survey* que, segundo Richardson (2008), além de auxiliar a investigação dos fenômenos apontados pela amostra de respondentes, permite a compreensão detalhada dos significados e características da unidade de pesquisa. A técnica de coleta de dados por meio de formulário eletrônico serviu para auxiliar o entendimento do *Status Quo* do estado motivacional dos servidores, elucidando critérios que interferem na motivação para o trabalho.

A conversão e o tratamento das informações qualitativas em dados quantitativos foram realizados, primeiramente, por meio de técnicas estatísticas e, posteriormente, aplicadas ao método multicritério *Analytic Hierarchy Process* (AHP). O processamento do AHP foi realizado pela versão *Trial* do *software Expert Choice* que, devido sua interface interativa, possibilitou realizar análises e verificações de inconsistências nos julgamentos do universo amostral (ALVIM *et al.*, 2015; GONÇALVES, 2016).

Os resultados obtidos permitirão aos gestores subsidiarem à tomada de decisão na escolha de propostas de ações voltadas à melhoria do sentimento moral de servidores, promovendo, como consequência, maior eficiência organizacional. A Figura 7 apresenta as etapas do curso da pesquisa.

Figura 7 - Síntese operacional do desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Autor (2020).

A primeira etapa do desenvolvimento da pesquisa investigou na literatura e definiu construtos e dimensões, relacionados à motivação de servidores públicos, tendo como embasamento a teoria bifatorial de Herzberg (1987). Posteriormente, após a avaliação dos participantes, foi possível distinguir dentre os elementos um conjunto de critérios e subcritérios que compuseram a fase de operacionalização do AHP.

Em seguida, na segunda etapa, realizou-se a caracterização da população e da amostra, a fim de identificar peculiaridades dos participantes da unidade de pesquisa. Considerando o nível de confiança da pesquisa, a população total, e a margem de erro, a amostra foi dimensionada por meio de cálculo amostral (SANTOS, 2013). A partir disso, desenvolveu-se um cronograma para o adequado planejamento de operacionalização de campo durante a realização da coleta de dados. Essa etapa se justificou devido à necessária pluralidade das características e ocupação laboral da população.

A elaboração do instrumento de coleta de dados teve como princípios o subsídio para a operacionalização do AHP (terceira etapa), e mostrou-se importante elemento de comunicação entre pesquisador e participantes. Com este pensamento, o instrumento adotou uma linguagem adequada ao perfil da população e, essencialmente, apresentou-se confortável em termos temporais, porém, contendo elementos norteadores dos objetivos da pesquisa. O instrumento foi elaborado em

forma de questionário estruturado, o qual foi aplicado on-line. Assim, o processo de coleta e o armazenamento de informações mostraram-se otimizados, o que contribuiu para a operacionalização do AHP. Vale ressaltar que, os respondentes tiveram acesso a uma carta de apresentação (Apêndice A), que convidou os servidores a participarem dos procedimentos para o preenchimento do instrumento, regras gerais e breve apresentação do propósito da pesquisa (ALVIM *et al.*, 2015; GONÇALVES, 2016).

Na sequência, a fim de tornar o instrumento alinhado e aderente ao problema de pesquisa, aos objetivos desta dissertação, e a operacionalização do AHP, este foi validado por meio de duas fases (pré-teste e teste) que simularam a aplicação. O pré-teste foi efetivado junto a *experts* na área de estudo, a fim de verificar se os construtos; dimensões; critérios; subcritérios; e alternativas empregados na redação estavam alinhados aos interesses desta pesquisa e, também, se seriam aplicáveis à unidade estudada. Por fim, seguindo os pressupostos de Gonçalves (2016), realizou-se o teste do instrumento de coleta de dados aplicando-o a 8% do tamanho da amostra. E, com isso, possibilitou-se identificar possíveis oportunidades de ajustes na estruturação e redação (quarta etapa).

Desta forma, após o questionário ser submetido a adequações e ajustes, este foi enviado à população por meio de e-mail onde constou o *link* que direcionava os respondentes ao formulário on-line (Apêndice B) permitindo o envio de um formulário por respondente. Após o período de acesso ao preenchimento, os dados qualitativos receberam codificação quantitativa (Apêndice C), o que permitiu compilar as respostas em planilha eletrônica (Apêndice D) e, posteriormente, a base foi processada, tratada e analisada por meio de software estatístico SPSS (quinta etapa). Diante disso, pode-se realizar a acurácia da amostragem.

Finalmente, para iniciar a operacionalização do AHP foi engendrada uma estrutura hierárquica contendo os critérios e subcritérios (SAATY, 2008) que retrataram o objeto de investigação. Após esse procedimento, a base de dados foi inserida no software *Expert Choice Trial*, o qual cumpriu a função de auxiliar esta operacionalização, proporcionando visibilidade do comportamento do fenômeno estudado.

Assim, com a conclusão do processamento da base primária de dados, foi realizada a análise das resultantes do instrumento metodológico e, a partir das informações obtidas, foi possível avaliar os elementos mais significativos para a satisfação no trabalho, de acordo com a opinião dos participantes. Visando atender aos objetivos do trabalho, as informações levantadas viabilizaram a elaboração de um produto técnico contendo indicações que possam subsidiar gestores a delinear cursos de ação para o estímulo da motivação dos servidores na unidade de pesquisa.

A escolha pela referida unidade considerou a acessibilidade para coleta de dados, a sua representatividade no contexto regional e nacional, e o tempo disponível para conclusão da pesquisa (MIGUEL *et al.*, 2012). A organização pública que serviu como unidade de pesquisa compreendeu o “*campus avançado*” de uma Instituição de Ensino Superior (IES) de âmbito federal, localizada na região administrativa Vale do Rio Doce, Estado de Minas Gerais (MG), com uma comunidade acadêmica composta, aproximadamente, por 3000 discentes e 471 servidores efetivos (Professores do Magistério Superior e Técnicos-Administrativos em Educação - TAE), dentre outros *stakeholders*. Desta forma, considerando-se o objetivo geral do trabalho, está definida como população da pesquisa esses servidores efetivos que estejam lotados nesta unidade (Tabela 2).

Tabela 2 - Características da população da pesquisa

Servidores	Quant.	%
Professor do Magistério Superior	273	57,9
Técnico-Administrativo em Educação	198	42,1
Total	471	100

Fonte: Autor (2020).

Portanto, considerando as características da população e, também, do método de pesquisa selecionado, a amostragem foi do tipo probabilística visto que contemplou uma população finita e acessível, e todos os seus elementos possuíam probabilidade de pertencer à amostra (ECKERT, 2016). Embora o tipo de amostragem tenha sido escolhido para compor o universo da pesquisa, se fez necessário dimensionar o tamanho da amostra, o qual proporcionou condições de atendimento aos objetivos da investigação (CARNEVALLI *et al.*, 2013).

Por esse motivo, a formulação indicada por Santos (2013) foi selecionada para auxiliar o dimensionamento do tamanho da amostra que compôs o desenvolvimento da pesquisa (Equação 4). Isso se justifica devido à amostra ter sido aleatória simples, de forma que todos os elementos tiveram a mesma probabilidade de serem selecionados (WEST, 2016).

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot (N-1)} \quad (4)$$

Em que n é a amostra calculada; N representa a população; Z equivale a distribuição normal padronizada associada ao nível de confiança; p simboliza a probabilidade do evento e, e o erro amostral.

Assim, foi utilizado um intervalo de confiança de 90%, com um valor crítico de 1,64 para a distribuição normal, margem de erro de 10%, com valor mínimo estimado de 90% para a amostragem (COOPER; SCHINDLER; SUN, 2006; HULLAND; BAUMGARTNER; SMITH, 2018; MURATA; OHTAKE; OOZEKI, 2018). Desta forma, utilizando os dados da Tabela 2 e, empregando a equação 4, foi possível elaborar o portfólio representativo da população investigada, o qual serviu para auxiliar e balizar a operacionalização de obtenção da amostragem, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Composição proporcional da amostra

Servidores	Quant.	%
Professor do Magistério Superior	34	56,7
Técnico-Administrativo em Educação	26	43,3
Total	60	100

Fonte: Autor, baseado em Santos (2013).

Na terceira etapa, a coleta de dados apoiou-se na utilização de questionário estruturado, tendo por base a população definida na Tabela 2. Essa escolha também se baseia em Miguel *et al.* (2012), Vargas-Urpi (2017), que corroboram com a visão de que esta técnica, para o caso de utilizar métodos quantitativos, é a indicada à obtenção de respostas objetivas nas questões.

Desta forma, foram observados os pressupostos apontados por Eckert (2016), os quais estabelecem um sequenciamento lógico que permite parametrizações e, com isso, elevar a eficácia do instrumento de coleta.

O instrumento de coleta foi desenvolvido com o intuito de auxiliar a operacionalização do desenvolvimento da pesquisa, por meio de um questionário on-line que contribuiu com a utilização do *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Por esse motivo, questões ligadas aos critérios e subcritérios, os quais foram definidos segundo a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1987), receberam como base a escala numérica proposta por Saaty (Tabela 1).

Em conformidade com a Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde, de 07 de abril de 2016, em seu Art. 1º, parágrafo único, incisos I e V, a pesquisa não contemplou questões que identificassem o participante e, ao serem obtidas as respostas, estas, durante e após o processamento de dados, foram organizadas em um banco de dados, que serviu de base de consulta para operacionalização do AHP e desenvolvimento da dissertação.

O instrumento foi elaborado e disponibilizado sob a forma eletrônica, que permitiu interatividade e compreensão adequada do texto. A redação não se mostrou única, havendo dois momentos de reflexão, sendo o primeiro na forma de pré-teste, em que especialistas opinaram e contribuíram; e em um segundo momento, uma parcela da população contatada teve espaço e voz para fazer colocações, sugestões, contribuições, o que tornou o instrumento mais aderido às características e compreensão da população.

O formulário eletrônico foi composto de uma seção introdutória com orientações ao respondente, contendo o convite para participação da pesquisa, o termo de consentimento e os pressupostos da Res. Nº 510 de 2016 sobre o sigilo da pesquisa, assim como a dispensa de avaliação pelo Comitê de Ética em Pesquisa. Ao aceitar os termos e concordar em responder a pesquisa, o participante recebia orientações sobre a dinâmica de respostas das 55 questões, que se encontravam subdivididas em três blocos, constituídos da seguinte forma:

- Bloco I – Caracterização da amostra: formado por dez questões de múltipla escolha, a fim de categorizar os participantes;
- Bloco II – Formado por 24 questões de múltipla escolha, em formato tipo escala *Likert*, com nove níveis de resposta (Tabela 1), acerca da percepção dos servidores quanto aos fatores intrínsecos e extrínsecos ao cargo e que, segundo a Teoria dos dois Fatores de Herzberg (1987), possui relação direta com motivação para o trabalho;

- Bloco III – Composto por 21 questões, em formato tipo escala *Likert*, com 9 níveis de resposta (Tabela 1), elaborada pelo AHP, o qual estabeleceu comparações paritárias entre os elementos constituintes do instrumento.

Após a elaboração do questionário em formulário *Google Forms*, o instrumento recebeu uma revisão textual antes de ser submetido às etapas subsequentes de validação.

Visando adequada aplicabilidade prática, na quarta etapa, o *survey* recebeu, preliminarmente, projeções para fins de conhecimento de opiniões apoiadas em um conjunto de critérios e subcritérios, os quais mantiveram estreita relação com circunstâncias fidedignas à unidade de pesquisa. Na opinião de Silva *et al.* (2017), é imprescindível que se possua um instrumento de coleta de dados que esteja fundamentado nas necessidades e expectativas do pesquisador, mas, sobretudo, esteja adequado e consistente sob à ótica do respondente.

Deste modo, considerando os pressupostos de Cooper; Schindler; Sun (2006), Carnevalli *et al.* (2013) e Silva *et al.* (2017) foi realizado um pré-teste com o instrumento de coleta de dados desta dissertação junto a *experts* na área de estudo. Assim, foram selecionados aleatoriamente, sem viés de indicação, cinco especialistas que atuam com gestão na área da pesquisa. Com isso, a partir das contribuições e reflexões destes especialistas, o instrumento recebeu os devidos ajustes.

Posteriormente, foi viabilizado um teste junto a uma amostra de 5% do tamanho da amostra (Tabela 3). Desta forma, o novo conteúdo do instrumento foi apreciado por esta parcela da amostra, sendo possível a partir disso, dimensionar o tempo necessário para o preenchimento, verificar a aderência textual à compreensão dos respondentes, além de levantar questões relacionadas a ambiguidades (GONÇALVES, 2016).

Na quinta etapa, a coleta de dados adotou a indicação de Carnevalli *et al.* (2013), a qual iniciou com a disponibilização do instrumento eletrônico aos servidores da unidade de pesquisa. O acesso ao *link* do formulário foi enviado por e-mail, e se manteve disponível para receber respostas no período entre os dias 03/01/2020 e 08/03/2020.

Assim, os dados primários foram submetidos à análise estatística descritiva (de tendência central e de dispersão). O processamento destas análises foi efetivado por meio do software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Science*)

Statistics Desktop 23.0 - versão *Trial*, a fim de amparar à minoração de erros. No entanto, a fim de auxiliar esse processamento, uma análise prévia de dados foi realizada como forma de preparação inicial, sendo selecionados e retirados da amostragem *missing values* (valores em falta) e, também, *outliers* (valores atípicos) para evitar possíveis discrepâncias ou, ocorrência de miopia analítica.

Para tanto, adotou-se o pressuposto de Lang e Little (2018), com relação a verificação da significância da amostragem, o que apontou validade por atender ao limite máximo de até 10% de remoção de dados. Considerando que a definição do tamanho da amostra apontou 60 elementos válidos (Tabela 3), a detecção da presença de *outliers* seguiu o parâmetro estabelecido por Breunig *et al.* (2000) e Brudvig *et al.* (2019), em que amostras menores do que 100 elementos, devam atender ao intervalo de 2,5 unidades em módulo, ou seja: $-2,5 < Z_{score} < 2,5$.

Embora a estatística descritiva permita sumarizar dados e, assim, descrever comportamentos, conhecer a correlação entre respostas do instrumento de coleta, é importante também para se ter uma real ideia da opinião dos respondentes (CRONBACH, 1951). Por este motivo, a confiabilidade deste instrumento foi atestada por meio da verificação de sua consistência interna utilizando o Alfa de Cronbach (C_α), o que de acordo com Aguiar (2016), espera-se que a correlação média entre as respostas e, o valor obtido, seja superior a 0,7, fato que denota consistência interna adequada.

Após a finalização do processamento, tratamento e análise estatística dos dados primários, iniciou-se a sexta e última etapa, cujos procedimentos consistiram na preparação para a utilização do método multicritério. Deste modo, o processamento do AHP foi realizado pelo *software Expert Choice Trial* que permitiu realizar julgamentos paritariamente, a partir da hierarquização dos critérios, subcritérios e alternativas adotados no universo amostral.

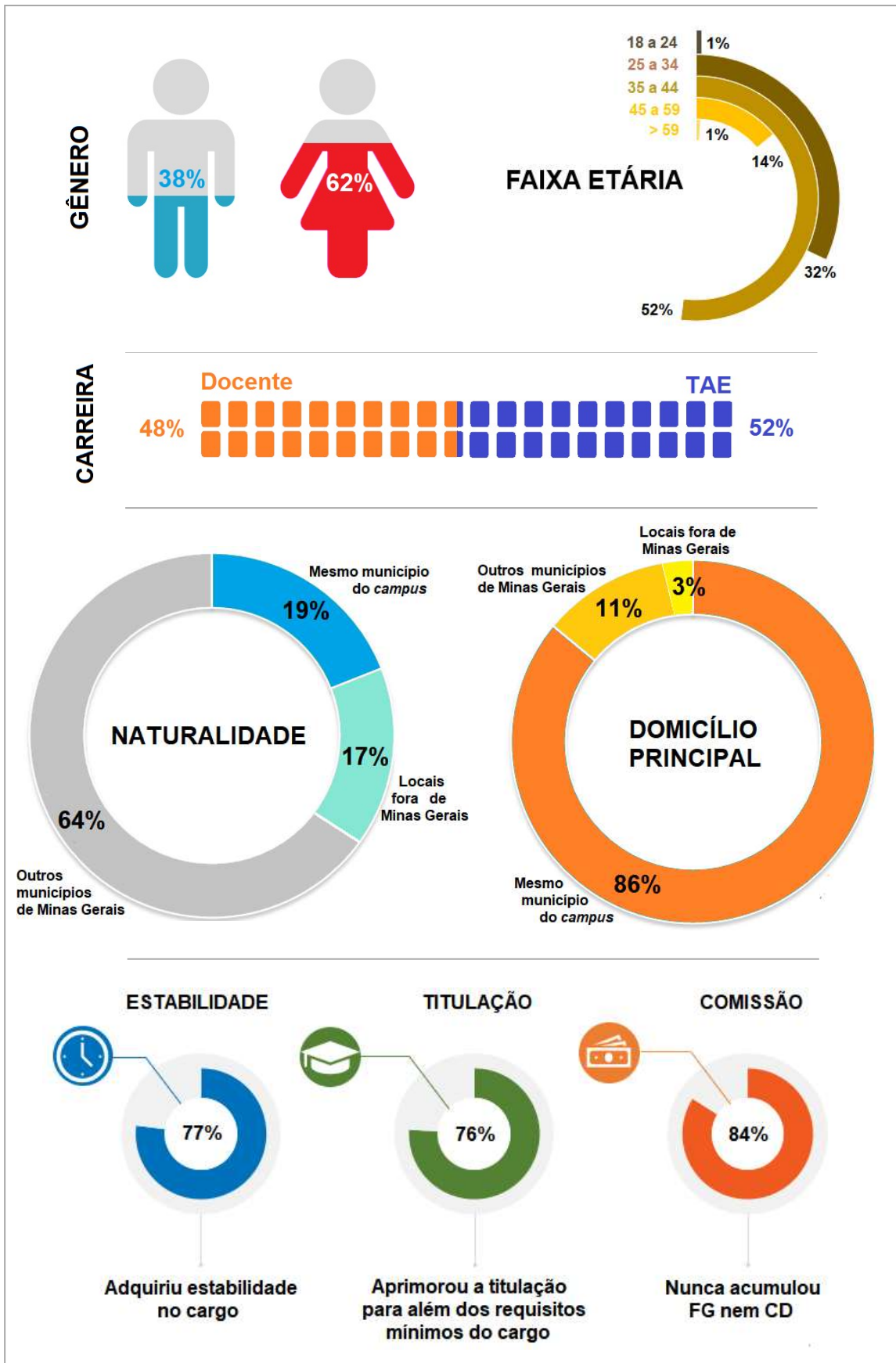
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A população elegível compreendeu os 471 servidores efetivos que atuam na unidade de pesquisa, sendo que a seleção da amostra participante foi escolhida aleatoriamente, a partir do dimensionamento por meio de cálculo amostral, em consonância com os pressupostos de Santos (2013), demonstrado pela Equação 4. O dimensionamento considerou um intervalo de confiança de 90%, com um valor crítico de 1,64 para a distribuição normal, margem de erro de 10%, e valor mínimo estimado de 90% para a amostragem, segundo Cooper; Schindler; Sun (2006); Hulland; Baumgartner e Smith (2018); Murata; Ohtake e Oozeki, (2018). A consistência interna do instrumento de coleta apresentou coeficiente (C_α) de 0,905 (CRONBACH, 1951) o que, de acordo com Aguiar (2016), é considerado adequado para análise dos dados (Apêndice E).

Nessas circunstâncias, a resultante do cálculo amostral indicou um quantitativo n de 60 servidores (Tabela 3) para a representatividade da população. O quantitativo de participantes que responderam ao questionário on-line compreendeu 96 servidores efetivos, representando uma participação equivalente a 20,3% da população total (Tabela 2). Assim, mesmo com a incidência de 27 *outliers* e 1 *missing value* foi possível obter um n compatível com o cálculo amostral, totalizando uma amostra válida de 68 respondentes.

Por meio do primeiro bloco do questionário foi possível identificar o perfil dos participantes quanto ao gênero, faixa etária, naturalidade, tempo de atuação no cargo, carreira, e acúmulo de função gratificada ou cargo de direção. A classificação permitiu identificar se servidor encontra lotado a uma unidade acadêmica ou administrativa. Por se tratar de uma instituição de ensino superior (IES), foi indagado se o respondente manteve a titulação de quando assumiu o cargo, ou se a ampliou para além dos requisitos mínimos exigidos no edital do seu concurso. Além disto, devido a unidade de pesquisa dispor de servidores procedentes de diferentes localidades, também foi perguntado sobre o município onde o participante fixou domicílio principal. O Apêndice F contempla as informações do primeiro bloco do questionário, cuja síntese é ilustrada no Infográfico 1.

Infográfico 1 - Perfil da amostragem do survey



Fonte: Autor (2020).

A perspectiva epistemológica de Frederick Herzberg (1987) fundamentou o curso da pesquisa que, por meio de revisão de literaturas, identificou um conjunto de elementos capazes de interferir na satisfação de servidores públicos (Tabela 4). Achados contemporâneos sobre esta temática reforçaram a pertinência do assunto ao revelarem construtos e dimensões que emergem como o corolário para a indução da motivação no contexto do trabalho (HOMBERG; MACCARTHY; TABVUMA, 2015; CORREIA *et al.*, 2018; LOPES *et al.*, 2018; VARGAS; TEIXEIRA, 2018; DUARTE; TEIXEIRA; SOUZA, 2019; MATIAS; MOURA, 2019). Outrossim, aspectos motivadores no âmbito do serviço público mostraram-se congruentes com o autodesenvolvimento de servidores, o que, por conseguinte, corroborou positivamente no resultado do trabalho, evidenciando a relação estabelecida entre motivação e eficiência organizacional (VIEIRA *et al.*, 2011; VERMEEREN, 2017; ANDERSEN *et al.*, 2018; SERRANO *et al.*, 2018).

Tabela 4 - Indutores para a satisfação no trabalho

Fator	Construto	Dimensão
FATORES HIGIÊNICOS (FH)	Estrutura Física (EF)	Condições físicas Infraestrutura Localização do <i>campus</i>
	Vencimentos e Benefícios (VB)	Salários e adicionais Estabilidade no cargo Licenças e afastamentos
	Relacionamento com Superiores (RS)	Estímulos e incentivos Gestão participativa Exercício da autoridade
	Relacionamento com Colegas (RC)	Comunicação Resolução de conflitos Clima Organizacional
FATORES MOTIVACIONAIS (FM)	Reconhecimento Profissional (RP)	Credibilidade atribuída pelo chefe Desafios oferecidos pelo chefe <i>Feedbacks</i> oferecidos pelo chefe
	Conteúdo do cargo (CG)	Atribuições desempenhadas Sentimento de realização profissional Gestão por competências
	Desenvolvimento Profissional (DP)	Políticas de promoção Políticas de capacitação Interesse em se capacitar
	Responsabilidade pelas Atribuições (RA)	Disposição para enriquecimento horizontal Disposição para enriquecimento vertical Responsabilidade social do seu trabalho

Fonte: Autor (2020).

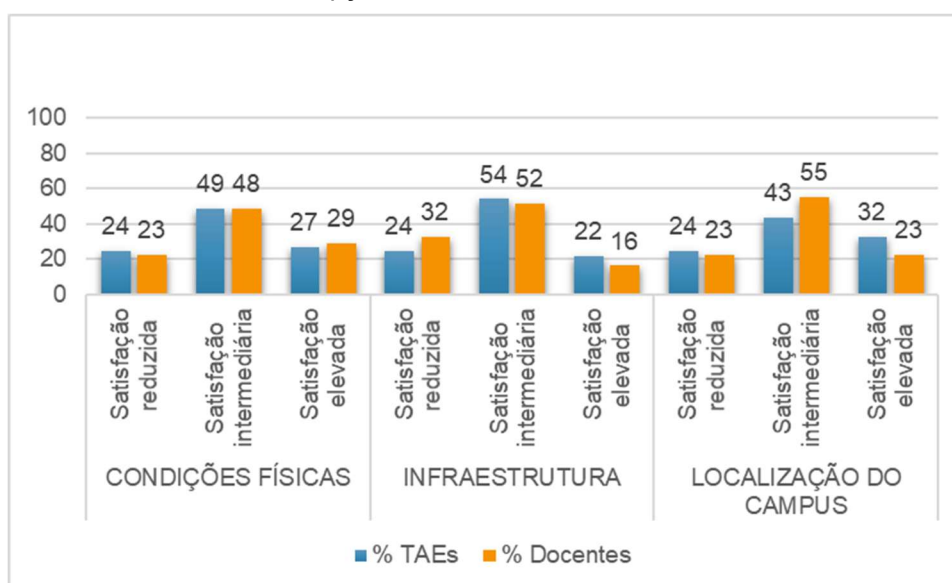
A composição de construtos e dimensões com embasamento na literatura recebeu, preliminarmente, apreciação dos *experts* da pesquisa antes de constituir o segundo bloco do questionário. A adoção deste procedimento permitiu incutir ajustes finos ao instrumento, o que ampliou a aderência do questionário aos interesses da pesquisa possibilitando ao *survey* investigar, com maior fidedignidade, opiniões dos servidores a respeito do conjunto selecionado.

Assim, o segundo bloco do questionário permitiu distinguir os elementos que mais influenciam na satisfação para o trabalho por meio de 24 questões objetivas, atribuindo a cada pergunta nove opções de respostas, tipo escala *Likert*, conforme apresentado na Tabela 1, em conformidade com os pressupostos de Saaty (2008). Para análise dos dados foram categorizadas as respostas em três grupos, imputando o conceito “satisfação reduzida” para as respostas em níveis 1, 2 e 3; “satisfação intermediária” para os níveis 4, 5 e 6; e “satisfação elevada” para os níveis 7, 8 e 9. O Apêndice G apresenta a frequência das 68 respostas da amostra válida. Estes resultados foram graficamente apresentados por segmento de carreira (Gráficos 1 a 8), a fim de destacar as percepções entre as categorias de servidores da unidade pesquisada, conforme sugerido por Vargas e Teixeira (2018).

Dentre os construtos analisados, a Estrutura Física (EF) mostrou maior homogeneidade na opinião de servidores técnico-administrativos e docentes (Gráfico 1). Embora as dimensões “Infraestrutura”, “Condições Físicas” e “Localização do *campus*” tenham apresentado equilíbrio na percepção de ambas as categorias, a EF constituiu o elemento com maior incidência de servidores com reduzida satisfação, ou seja, é a causa de maior insatisfação na percepção de docentes e técnicos-administrativos.

Apesar deste construto não ser capaz de promover a motivação para o trabalho, ele afeta diretamente o nível de insatisfação (HERZBERG, 1987; CORREIA *et al.*, 2018), podendo influenciar negativamente o desempenho dos servidores. Além disto, uma estrutura física inadequada representa um dos principais desafios a ser enfrentado pelos gestores para viabilizar o cumprimento das atividades da instituição (PEIXOTO; SOUZA, 2015).

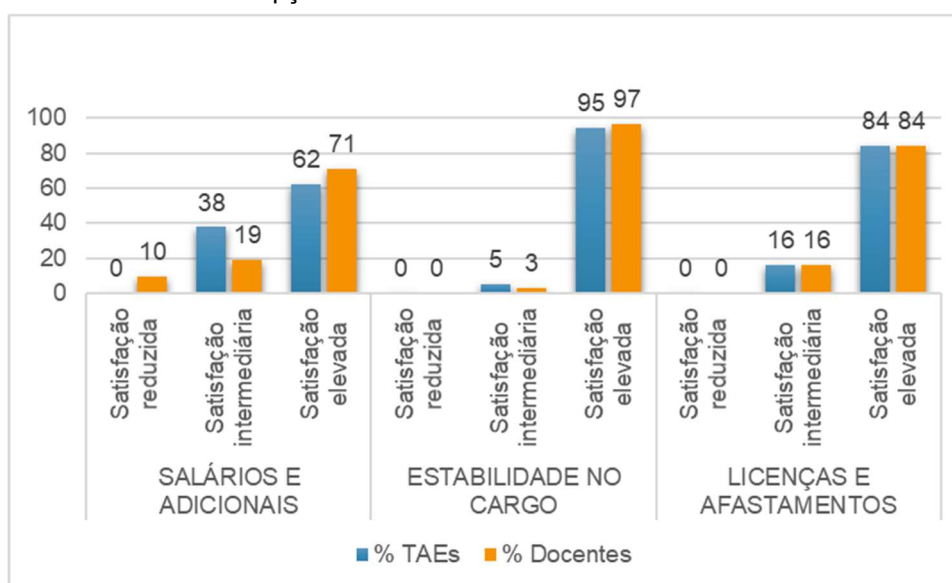
Gráfico 1 - Percepção de servidores sobre Estrutura Física



Fonte: Autor (2020).

Por outro lado, na unidade pesquisada, o construto Vencimentos e Benefícios (VB) foi o que recebeu maior incidência de “satisfação elevada” na percepção de TAEs, apresentando média de 80% entre os subcritérios que o compõe (Gráfico 2). Na percepção de docentes, este construto recebeu média de 84%, sendo o segundo mais importante para a categoria. Percebe-se, portanto, que apesar dos docentes demonstrarem maior satisfação com a remuneração do que os TAEs, ela não é o fator mais importante para os professores.

Gráfico 2 – Percepção de servidores sobre Vencimentos e Benefícios



Fonte: Autor (2020).

Ao comparar as 24 dimensões desta pesquisa, a “estabilidade no cargo” apresentou maior expressividade em ambas as categorias: 95% de satisfação elevada para TAEs e 97% para docentes. Achados de Mattos *et al.* (2017) e Vargas; Teixeira (2018) em outras IES federal também apontaram que a estabilidade no serviço público é a dimensão que proporciona maior satisfação na opinião de 83,1% dos participantes. Para Ribeiro (2019), a estabilidade representa o componente dos fatores extrínsecos mais satisfatório para 89% dos servidores da UFRPE (Universidade Federal Rural de Pernambuco).

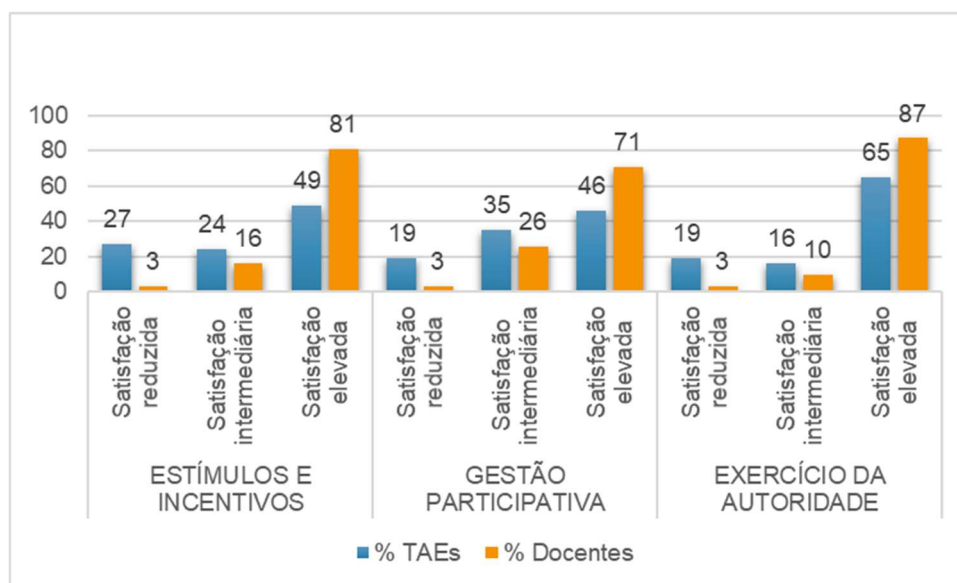
Entende-se, que a remuneração dentro de uma empresa é um dos itens de maior controvérsia no tocante à motivação de colaboradores (CORREIA *et al.*, 2018). Estudos de Reis Neto, Marques e Paiva (2017), revelaram que quando se trata de remuneração, a maioria dos servidores públicos vislumbra melhores recompensas e benefícios em retribuição às suas atividades.

A percepção de salário satisfatório não constitui fator motivacional, contudo, se o salário é considerado insatisfatório, ele pode influenciar como redutor da motivação (HERZBERG, 1987; RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014). Deste modo, quanto mais satisfeitos com a remuneração e recompensas, maior a possibilidade dos servidores não se desmotivarem com o trabalho (REIS NETO; MARQUES; PAIVA, 2017).

O construto Relacionamento com Superior (RS) apresentou significativa disparidade entre as categorias de TAEs e docentes (Gráfico 3). “Estímulos e incentivos” representa a dimensão com a segunda maior frequência de TAEs insatisfeitos, o que abrange 27% dos respondentes da categoria. Observa-se ainda uma diferença de 16% na insatisfação entre TAEs e Docentes no tocante à “gestão participativa” e ao “exercício da autoridade” do chefe.

Ao avaliar estes números, denota-se uma maior participação docente nas tomadas de decisão, e maior satisfação desta categoria com a atuação dos chefes. Estudo realizado por Rodrigues e Araújo (2017) em uma conceituada IES federal, verificou que um espaço de conhecimento se mostra incoerente ao conceber a exclusão da participação de atores essenciais para o desenvolvimento institucional. Complementando a opinião das autoras, Silva L. (2018) argumenta que quando uma categoria é colocada às margens do processo de decisão cria-se sentimentos de invisibilidade e desprestígio, o que intensifica a insatisfação com o trabalho.

Gráfico 3 - Percepção de servidores sobre Relacionamento com Superior



Fonte: Autor (2020).

O fato do professor-gestor, na grande maioria dos casos, estar diante de um contexto que o exige desempenhar funções técnicas, sem se desvincular das atividades docentes (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016), além de nem sempre receber instruções ou possuir formação profissional para o cumprimento destas atribuições, tende a provocar menores índices de satisfação quanto ao relacionamento com os integrantes da organização.

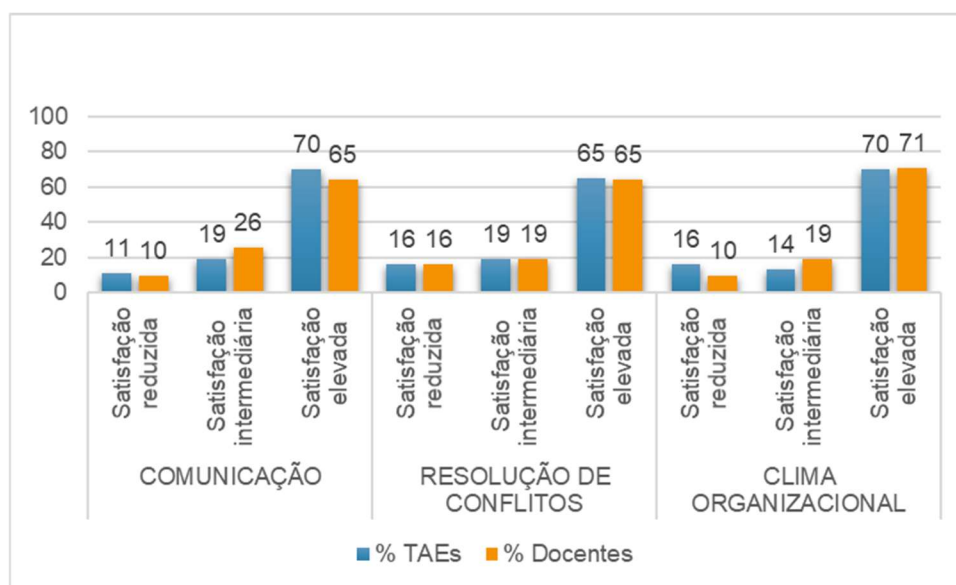
A construção da identidade gerencial se inicia quando esses professores assumem o papel de gestores – como por exemplo, chefes de departamentos acadêmicos, coordenadores de curso, diretores, pró-reitores e reitores – demandando habilidades políticas, sociais e de negociação (ÉSTHER; MELO, 2008), sendo este processo considerado uma fase crítica de posicionamento pois envolve a percepção dos demais participantes quanto a imagem do gestor.

Estudo de Cruz, Queiroz e Lima (2014) em uma IES de Sergipe revelou que os chefes não conhecem o real sentimento dos técnicos-administrativos acerca do ambiente de trabalho, o que para Tosta *et al.* (2012), mostra-se preocupante uma vez que o papel do gestor universitário exige bastante habilidade de liderança, e, para conduzir essas atividades de forma eficiente, cabe às instituições envidar esforços para promover ações de desenvolvimento a fim de não comprometer o relacionamento entre líder e liderados.

Por outro lado, ao analisar o construto Relacionamento com Colegas (RC) os resultados revelaram que a percepção dos servidores foi mais satisfatória. Nas três dimensões que compõem o construto, “comunicação”, “resolução de conflitos” e “clima organizacional”, o percentual de “satisfação elevada” superou o percentual de “satisfação reduzida” e “satisfação intermediária” (Gráfico 4).

Assim como no construto Estrutura Física (EF), verificou-se bastante equidade entre as percepções de RC entre TAEs e docentes, o que pode ser justificado pela natureza de ambos os construtos: constituem-se de dimensões que envolvem a coletividade, a totalidade institucional, independentemente da carreira. Para Correia *et al.* (2018) este aspecto influencia o trabalho no que diz respeito à empatia, à disposição para a colaboração mútua, à proatividade, e ao fortalecimento do clima organizacional.

Gráfico 4 - Percepção de servidores sobre Relacionamento com Colegas



Fonte: Autor (2020).

Tanto na categoria de TAEs quanto de docentes, o “clima organizacional” apresentou significativa frequência de servidores com satisfação elevada: 70% e 71%, respectivamente. Apesar de refletir de forma superficial o resultado das relações interpessoais (SCHEIN, 1990), o clima organizacional demonstra a capacidade que o trabalho em equipe possui em elevar o desempenho da organização (MATTOS *et al.*, 2019).

Para análise dos elementos relacionados aos fatores intrínsecos – capazes de estimular a motivação – foram realizados desdobramentos em quatro construtos

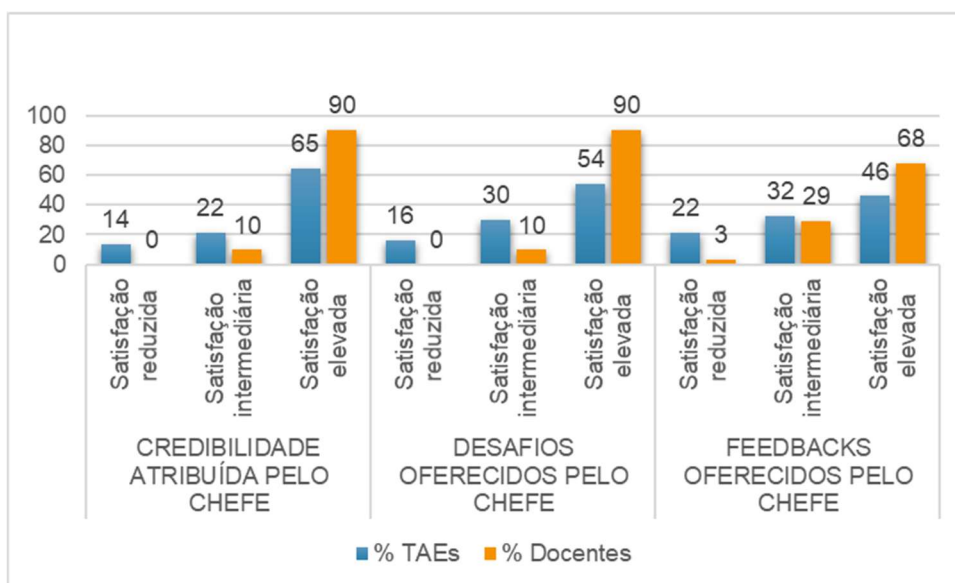
que, na opinião de Hora, Júnior e Souza (2018), remetem à percepção da reciprocidade organizacional e percepção de suporte organizacional, cujos elementos são capazes de desenvolver afetos do trabalhador para com a organização.

Dentre os construtos avaliados, o Reconhecimento Profissional (RP) mediu a percepção do servidor quanto à credibilidade que o chefe demonstra pelo seu trabalho; quanto aos desafios que o chefe oferece ao servidor; e quanto aos *feedbacks* que o chefe concede ao servidor. O Conteúdo do Cargo (CG) pretendeu avaliar a percepção do servidor no seu cargo quanto: às atribuições desempenhadas; ao sentimento de realização profissional; e à gestão por competências, ou seja, se para a ocupação do cargo há profissionais qualificados e com afinidade para desempenhá-lo. O Desenvolvimento Profissional (DP) demonstrou a percepção do servidor quanto às políticas de promoção da instituição; políticas de capacitação; e ainda o interesse que o servidor manifesta em se capacitar. Por fim, a Responsabilidade pelas Atribuições (RA) pretendeu mensurar a disposição do servidor para enriquecimento vertical do cargo; enriquecimento horizontal do cargo; e a responsabilidade social do seu trabalho.

A percepção dos servidores quanto ao Reconhecimento Profissional, demonstrou divergência ao comparar as categorias TAE e Docente (Gráfico 5). A satisfação dos professores com a atuação das chefias é nitidamente superior, visto que não houve indicação de “satisfação reduzida” nos componentes “credibilidade atribuída pelo chefe” nem “desafios oferecidos pelo chefe”. Isto significa que as chefias demonstram credibilidade ao trabalho docente e oferecem desafios que os mantêm satisfeitos com o trabalho.

A dimensão “*feedbacks* oferecidos pelo chefe” teve apenas 3% de satisfação reduzida nesta categoria, denotando grande atenção que os chefes atribuem ao trabalho docente. Apesar de, na categoria de TAEs, o RP não ter sido insatisfatório, esta dimensão vai ao encontro dos achados de Nunes, Tolfo e Espinosa (2019) que, ao avaliarem as relações de trabalho em uma IES federal no Sul do país, identificaram maior desconhecimento das atividades de TAEs por parte dos chefes, o que limita a proximidade com o trabalho técnico, incorrendo maior insatisfação nesta categoria.

Gráfico 5 - Percepção de servidores sobre Reconhecimento Profissional

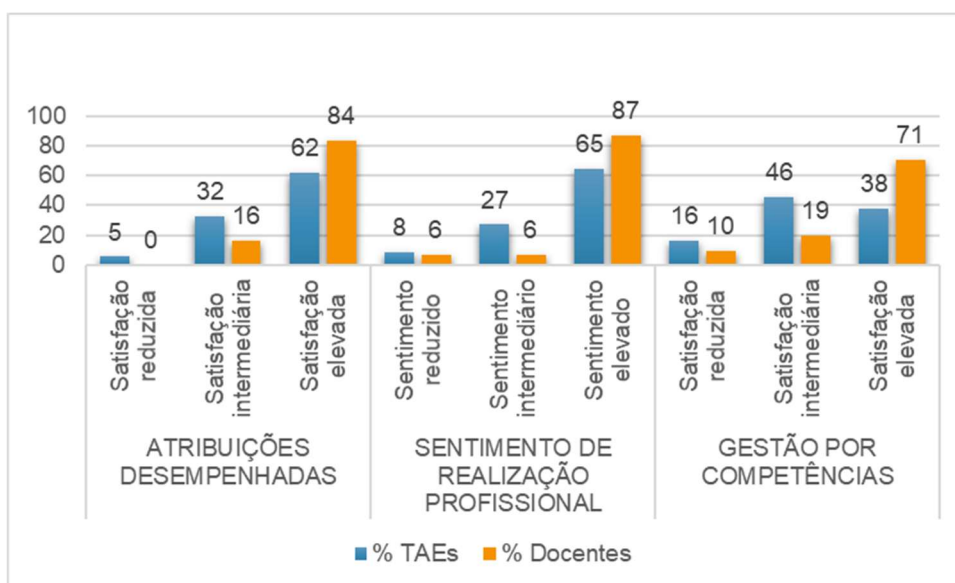


Fonte: Autor (2020).

A incidência de 22% de servidores técnico-administrativos com “satisfação reduzida” em relação ao *feedback* oferecido pelos chefes, mostra-se preocupante por se tratar de um fator intrínseco ao cargo, ou seja, capaz de promover motivação aos servidores. Para Maslow (1943), quando o gestor provê *feedback* ao trabalhador, ele atende às necessidades de estima do indivíduo, fortalecendo a sua percepção de reconhecimento pelo trabalho desempenhado. Na avaliação de Tosta *et al.* (2012), a conexão do gestor universitário com os servidores depende da sua capacidade de comunicação, o que, por conseguinte reflete no seu papel de facilitador e difusor do conhecimento gerado na universidade.

Na composição do construto Conteúdo do Cargo (CG) foram consideradas as “atribuições desempenhadas”, o “sentimento de realização profissional” e a percepção dos servidores quanto à prática da “gestão por competências” na unidade pesquisada. Para Herzberg (1987), o conteúdo do cargo está relacionado com as tarefas e atribuições que o ocupante do cargo desempenha na organização. A pesquisa revelou uma média de 55% dos TAEs e 81% dos docentes com “satisfação elevada” neste construto (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Percepção de servidores sobre Conteúdo do Cargo



Fonte: Autor (2020).

A adoção da gestão por competências nas organizações públicas se traduz por uma nova concepção de cultura organizacional a qual considera as habilidades em potencial dos servidores como critério de designação em funções correlatas às suas competências (SILVA; MELLO, 2013; FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014). Ao analisar a percepção de “gestão por competências” nesta unidade, observou-se baixa adesão da categoria TAE manifestando “satisfação elevada”, apenas 38%, enquanto os docentes indicaram 71%. Este resultado pode ser explicado pelo fato de nas IES Federais, os concursos públicos, em especial dos servidores técnico-administrativos, precisarem ser readequados à realidade das instituições (PERSEGUINO; PEDRO, 2017) priorizando-se as qualificações profissionais, como ocorre nas seleções docentes. Achados de Montezano *et al.* (2019) indicam que a “gestão por competências” alinhadas com a estratégia da organização, promove melhoria na alocação de pessoal, melhoria no clima organizacional, desenvolvimento de servidores e maior envolvimento do indivíduo com o trabalho.

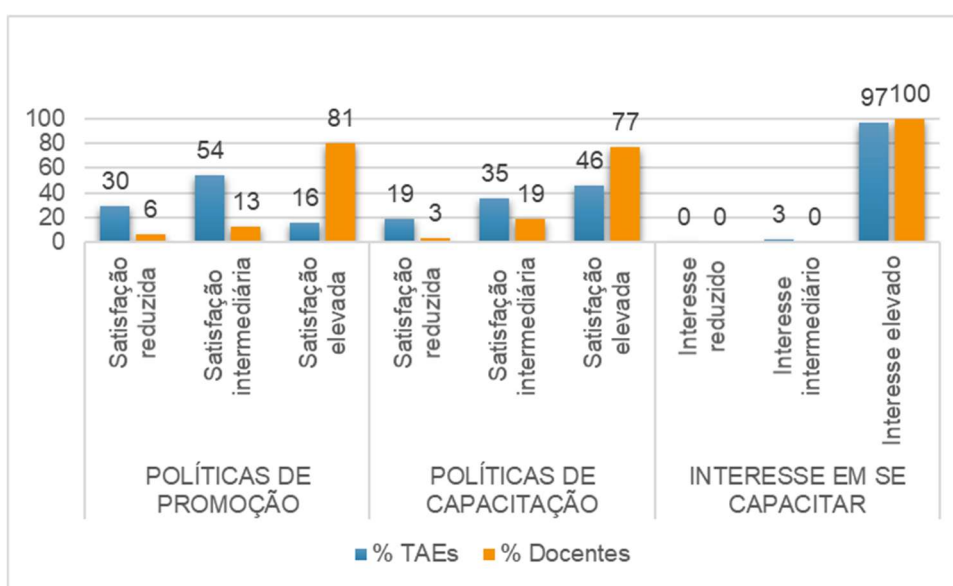
Analogamente, também observa um menor resultado no “sentimento de realização profissional” da categoria dos TAEs: 65% de “satisfação elevada” ante 87% na percepção de docentes. Para Silva L. (2018), atribuem-se a esse resultado as limitações de espaço de criação da categoria, além da exposição ao anonimato e invisibilidade na atuação da classe.

Fato semelhante ocorre ao compararmos as “atribuições desempenhadas” em cada categoria: não houve participante da carreira docente que tenha manifestado

“satisfação reduzida”, e 84% dos respondentes indicaram “satisfação elevada”. Na carreira de técnico-administrativos, 5% afirmaram “satisfação reduzida” e 62% “satisfação elevada”.

A análise do Desenvolvimento Profissional (DP) considerou duas variáveis independentes na composição do construto: “políticas de promoção” e “políticas de capacitação” (Gráfico 7). Além desta, foi considerada a variável dependente “interesse em se capacitar” a fim de identificar a disposição do servidor em ampliar suas habilidades profissionais.

Gráfico 7 - Percepção de servidores sobre Desenvolvimento Profissional



Fonte: Autor (2020).

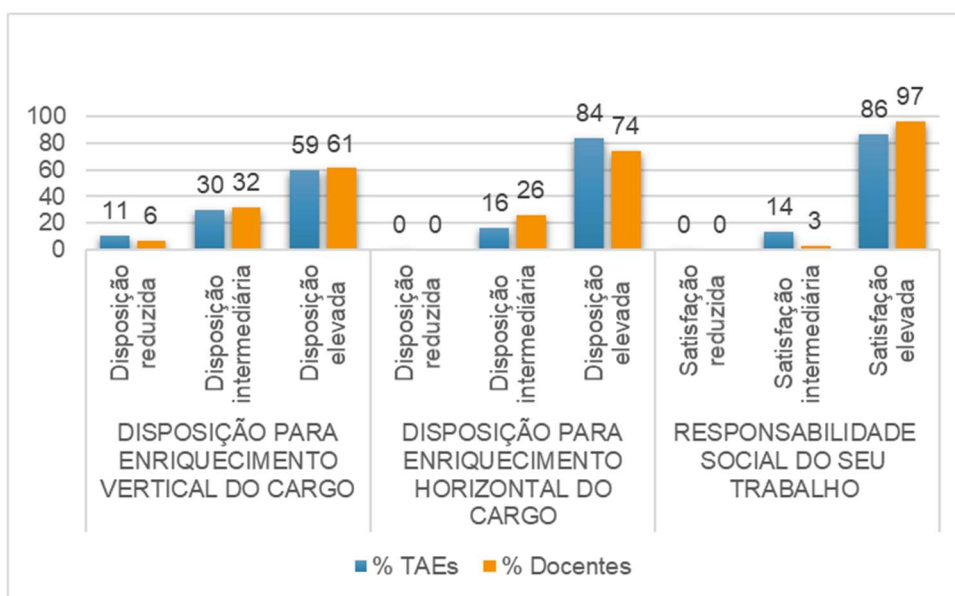
Quanto ao interesse dos servidores, ambas as categorias demonstraram congruência nas respostas: 97% de TAEs e 100% de docentes apresentaram “interesse elevado” em ampliar seus conhecimentos por meio da capacitação. Contudo, apesar da Política Nacional do Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional de servidores (ENAP, 2018), na percepção dos TAEs, as “políticas de capacitação” e “políticas de promoção” não são favoravelmente avaliadas para 54% e 84% da amostra, respectivamente. Na percepção docente, o quantitativo é de 22% e 19%, respectivamente.

A disparidade nos resultados é justificada, para Silva L. (2018), como reflexo da iniquidade ao acesso a cargos hierarquicamente mais elevados, assim como reduzidas políticas de afastamento para capacitação, observadas na categoria de

TAEs. Embora o Decreto nº 9.991/2019 estabeleça que a gestão de competências contemple o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores federais (BRASIL, 2019), observa-se que há entraves na gestão pública que impedem a consolidação desta estratégia a todos as carreiras do serviço federal. Montezano *et al.* (2019) apontam como limitadores às políticas de desenvolvimento profissional: a cultura organizacional, a falta de apoio da alta administração e as restrições no processo de comunicação.

O último construto a ser avaliado considerou a disposição que os servidores demonstram para “enriquecimento vertical” e “enriquecimento horizontal do cargo”, além da “responsabilidade social” percebida pelo seu trabalho (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Percepção de servidores sobre Responsabilidade de Atribuições



Fonte: Autor (2020).

O fato da Teoria de Herzberg (1987) sugerir aos gestores públicos a ampliação do engajamento de colaboradores por meio da técnica de enriquecimento de cargos, os resultados do construto Responsabilidade pelas Atribuições (RA) sinalizam uma oportunidade para a instituição.

A motivação por meio do enriquecimento de cargos mostra-se compatível com os fatores intrínsecos, visto que o aumento da complexidade do cargo pode despertar no servidor o sentimento de confiança, credibilidade, e responsabilidade, o que, por consequência, também pode gerar sentimentos de estímulo à motivação e à produtividade capazes de promover retornos positivos para a instituição (SANTOS; MARTINS, 2016).

Ambas as categorias manifestaram disposição para a ampliação das habilidades no processo de trabalho, tanto pela aquisição de maior responsabilidade (enriquecimento vertical), quanto pela diversificação das atribuições (enriquecimento horizontal). Contudo, ao comparar ambas as dimensões, observou-se maior disposição para enriquecimento horizontal do que enriquecimento vertical. Para Cruz, Queiroz e Lima (2014) essa preferência está associada à refusão que algumas pessoas têm para o poder. Esses autores explicam que muitos preferem executar bem suas tarefas e serem reconhecidos de outras formas, ao invés de ocuparem cargos de chefia hierarquicamente organizados. Os adeptos ao enriquecimento horizontal sentem-se responsáveis pelo impacto que o seu trabalho promove à coletividade (CRUZ; QUEIROZ; LIMA, 2014).

Em relação à Responsabilidade pelas Atribuições (RA), esta decorre-se do grau de autonomia do indivíduo ao perceber o potencial que o seu esforço possui em gerar resultados para a sociedade (REPINALDO, 2015). Ambas as categorias percebem de forma satisfatória a responsabilidade de suas atribuições para a instituição, atribuindo 77% de “satisfação elevada” neste construto. Contudo, ao compará-lo com os demais fatores motivacionais, a RA é o fator motivacional mais expressivo para a categoria de TAEs, enquanto na categoria docente, é o menos expressivo.

Considera-se, pois, que o conjunto de critérios, subcritérios e alternativas que compuseram o Bloco II – identificados na literatura e na opinião dos *experts* – serviram como o arcabouço de análise na aplicação do AHP. Logo, o terceiro bloco do instrumento de coleta contemplou o referido conjunto de elementos, hierarquicamente estruturados, de modo a possibilitar a realização dos julgamentos paritários seguindo a sistematização proposta por Saaty (1977).

Destaca-se, portanto, que os métodos multicritérios, em especial o *Analytic Hierarchy Process*, são aplicáveis ao processo de tomada de decisão em diversos cenários complexos, envolvendo atuação coletiva, em que percepções humanas, julgamentos e consequências são colocadas em evidência a fim de subsidiar escolhas assertivas, apoiadas em modelagem matemática (MENEZES *et al.*, 2019). Assim, no terceiro bloco do instrumento de coleta, o questionário foi elaborado sob o prisma deste instrumento de gestão, o AHP.

Por meio de 21 questões comparativas, avaliaram-se as indagações paritariamente, cujas preferências foram manifestadas pelos participantes e, diante da

opção escolhida, o respondente atribuía o grau de importância, com variação entre “1” e “9” (Tabela 1) em formato de escala *Likert*. O arcabouço de questões do terceiro bloco foram provenientes do segundo bloco do instrumento de coleta, com as devidas adaptações, desdobrando-se em critérios, subcritérios e alternativas, a fim de manter consonância com a análise multicritério proposta por Saaty (2008). A síntese das questões está ilustrada na Tabela 5.

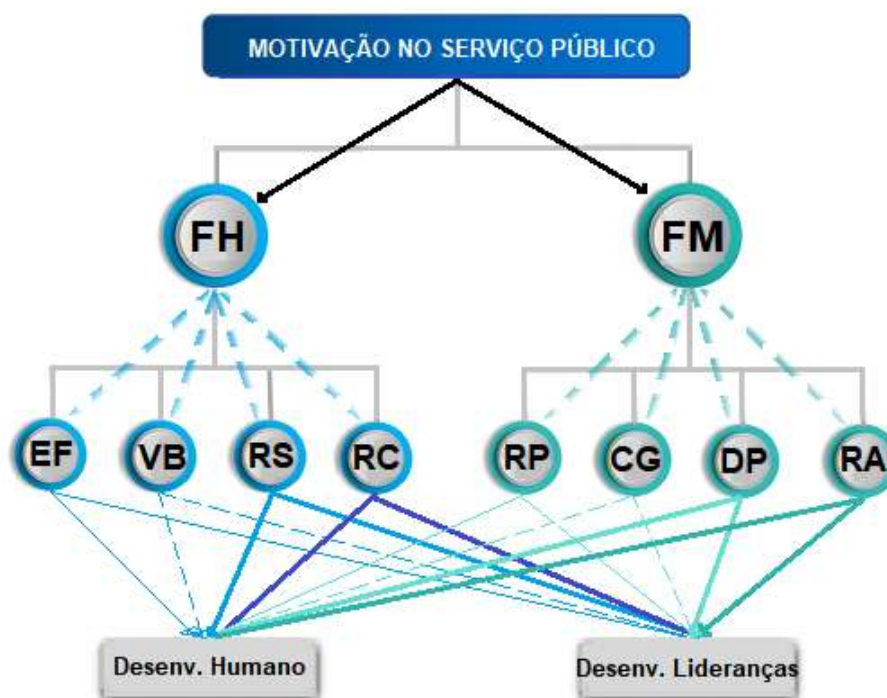
Tabela 5 – Arcabouço de análise para o AHP

Critérios	Subcritérios	Alternativas
Fatores Higiênicos (FH)	Estrutura Física (EF)	
	Vencimentos e Benefícios (VB)	
	Relacionamento com Superiores (RS)	
	Relacionamento com Colegas (RC)	
Fatores Motivacionais (FM)	Reconhecimento Profissional (RP)	Desenvolvimento de Lideranças Desenvolvimento Humano
	Conteúdo do Cargo (CG)	
	Desenvolvimento Profissional (DP)	
	Responsabilidade pelas atribuições (RA)	

Fonte: Autor (2020)

A lógica do método multicritério está pautada no desdobramento do objetivo global em um arcabouço de critérios e subcritérios hierarquicamente organizados (Figura 8), que podem ser analisados, a partir da comparação paritária das possíveis alternativas disponíveis (RODRIGUES; CORSO, 2020). Neste trabalho, os critérios representaram a dicotomia da teoria bifatorial de Frederick Herzberg (1987), os subcritérios representaram construtos voltados à natureza das atividades da unidade de pesquisa acerca das concepções dos Fatores Higiênicos (extrínsecos) e Fatores Motivacionais (intrínsecos), e as alternativas ilustraram potenciais soluções recomendadas à instituição na tentativa de potencializar o estímulo para a motivação, ou senão, mitigar os impactos da insatisfação no trabalho.

Figura 8 - Estrutura hierárquica para seleção de alternativas



Fonte: Autor (2020).

No ápice da estrutura hierárquica concentrou-se o objetivo da pesquisa, o qual propôs selecionar alternativas que contribuam no processo de motivação de servidores públicos federais em Instituições de Ensino Superior.

Descensionalmente, concentraram-se os critérios, cuja fundamentação está ancorada na díade proposta por Herzberg (1987) representados pelos Fatores Higiênicos (FH) e Fatores Motivacionais (FM). Os Fatores Higiênicos, extrínsecos ao cargo, foram desdobrados em elementos relacionados ao ambiente, envolvendo, principalmente, a política e administração da empresa; a relação com a chefia; as condições físicas de trabalho; as relações interpessoais; o salário e adicionais. Os Fatores Motivacionais, intrínsecos ao cargo, por sua vez, foram relacionados com a natureza do trabalho em consonância com os interesses do indivíduo, definidos, principalmente, pela realização profissional; reconhecimento; o desempenho do trabalho em si; responsabilidade; e desenvolvimento na carreira (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

Sequencialmente, figuraram-se os subcritérios que, identificados na literatura, debruçam nas concepções de Homberg; Maccarthy e Tabvuma, (2015); Correia *et al.* (2018); Lopes *et al.* (2018); Vargas, Teixeira (2018); Duarte, Teixeira, Souza (2019); Matias, Moura (2019) mostrando evidências na satisfação para o trabalho cujos

atributos ensejam o estímulo para a motivação. Relacionados aos Fatores Higiênicos (FH), compreendem a Estrutura Física (EF); os Vencimentos e Benefícios (VB); o Relacionamento com o Superior (RS); e o Relacionamento com os Colegas (RC). No tocante aos Fatores Motivacionais (FM), os subcritérios compreenderam o Reconhecimento Profissional (RP); Conteúdo do cargo (CG); Desenvolvimento Profissional (DP); e Responsabilidade pelas Atribuições (RA).

Finalmente, a base da estrutura contemplou as alternativas que, segundo Saaty (2008) representam soluções potenciais que atendem ao objetivo global. Neste trabalho, as alternativas receberam apreciação dos *experts* da unidade de pesquisa e estiveram apoiadas em duas vertentes: a primeira voltada ao desenvolvimento dos servidores, “Desenvolvimento Humano” e a segunda voltada ao desenvolvimento dos ocupantes de cargos de chefia, “Desenvolvimento de Lideranças”.

A seleção das alternativas foram justificadas com apoio da literatura que apontou a atuação das chefias imediatas como elemento preponderante nos processos de estímulo e engajamento de servidores (REPINALDO, 2015; ANDERSEN *et al.*, 2018; MATTOS *et al.*, 2019; ROCHA *et al.*, 2020), como tentativa de encontrar soluções para a melhoria da motivação dos participantes e, conseqüentemente, melhoria nos resultados organizacionais (VIEIRA *et al.*, 2011; BARLACH, 2012; ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016; VERMEEREN, 2017).

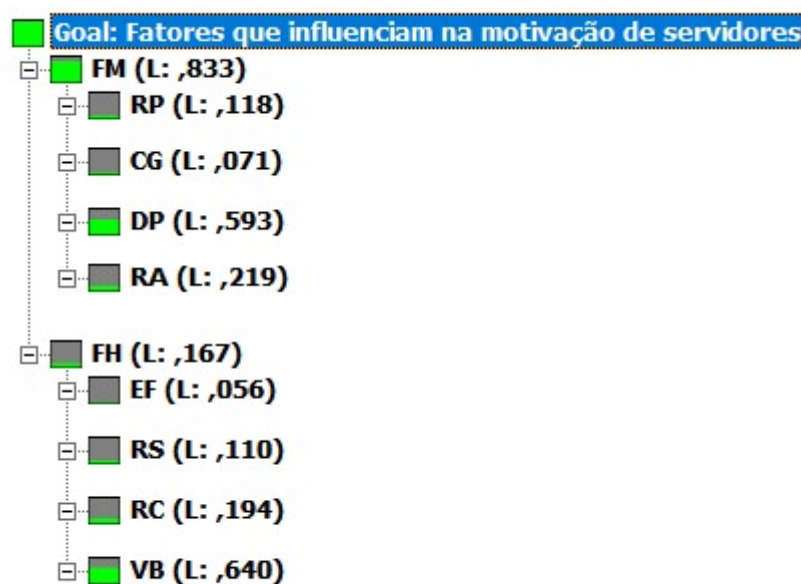
Assim, a hierarquização possibilitou a análise dos julgamentos paritários dos referidos critérios, subcritérios e alternativas por meio do levantamento de dados primários adequados ao *default* do software *Expert Choice* versão *Trial* (Apêndice H). Esses julgamentos apresentaram Razão de Consistência (RC) inferiores a 0,10 sendo considerado satisfatórios para Saaty (2008). Os julgamentos revelaram que os participantes da unidade pesquisada atribuem maior importância aos Fatores Motivacionais (83,3%), em face dos Fatores Higiênicos (16,7%).

A maior expressividade nos Fatores Motivacionais vai ao encontro dos achados de Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) que, ao investigarem uma instituição pública mineira constataram que o valor intrínseco percebido pelos servidores no cumprimento próprio trabalho (Fator Motivacional) supera a importância atribuída às recompensas (Fator Higiênico). Esse resultado também apresenta congruência com achados de Klein e Mascarenhas (2016), ao confirmarem a dominância dos fatores motivacionais (intrínsecos) em favor da satisfação de servidores.

No entanto, esses autores não descartaram a relevância dos Fatores Higiênicos (extrínsecos) para asseverar o equilíbrio na formulação de políticas de estímulo aos trabalhadores. Segundo os pesquisadores, ainda que existam servidores satisfeitos com fatores intrínsecos ao cargo, pode ocorrer destes profissionais deixarem transparecer efeitos contraproducentes no resultado do trabalho por consequência de desequilíbrios em elementos extrínsecos (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; CORREIA *et al.*, 2018), como por exemplo, deficiências na estrutura física, ou clima organizacional desfavorável.

A fim de confirmar a coerência, estes resultados foram submetidos a uma análise de sensibilidade (Apêndice I) que consistiu em uma voluntária oscilação dos dois principais critérios (FM e FH), alterando-os em 5% para mais e para menos, confrontando os impactos nos resultados. Ainda assim, as fileiras das alternativas permaneceram estáveis em todos os casos, oscilando apenas em 1%, pressupondo que os resultados alcançados exprimiram a realidade desejada, sendo considerada consistente de acordo com Saaty (2008).

Os julgamentos relacionados com os subcritérios apontaram o Vencimentos e Benefícios (64,0%) como a preferência majoritária na opinião dos servidores, seguida de Desenvolvimento Profissional (59,3%), Responsabilidade pelas Atribuições (21,9%), Relacionamento com Colegas (19,4%), Reconhecimento Profissional (11,8%), Relacionamento com Superiores (11,0%), Conteúdo do Cargo (7,1%) e Estrutura Física (5,6%). A partir das preferências dos servidores, o AHP apontou o Desenvolvimento Humano como a melhor alternativa (83,7%) para elevar o grau motivacional de servidores, sendo que o Desenvolvimento de Lideranças figurou com 16,3%, o que não significa irrelevância para a unidade pesquisada (Figura 9).

Figura 9 - Julgamentos globais - *Expert Choice*

Fonte: Autor, com base no software *Expert Choice* (2020).

O corolário para o Desenvolvimento Humano, perpassa um atendimento consistente quanto aos fatores intrínsecos ao cargo. Legalmente amparado pelo Decreto Federal nº 9.991/2019, que institui desenvolvimento dos servidores públicos, a alternativa recebeu anuência dos *experts* da pesquisa na etapa de avaliação do questionário que, na mesma opinião de Klein e Mascarenhas (2016), salientaram importância em consolidar políticas de desenvolvimento na carreira, assim como promover alocação estratégica de servidores e gestores administrativos em atividades compatíveis com a formação profissional. Atrelada ao Desenvolvimento Humano está a gestão por competências que, por meio de políticas de mobilidade de pessoal, oportuniza incentivos à formação e capacitação ampliando as possibilidades de promoção, progressão e evolução salarial (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; MONTEZANO *et al.*, 2019).

A segunda alternativa, Desenvolvimento de Lideranças, apresentou-se consoante ao atendimento dos Fatores Higiênicos, visto que a atuação dos gestores de níveis operacionais está voltada às questões extrínsecas ao cargo. Endossada pelos *experts* da pesquisa, o Desenvolvimento de Lideranças considera que, assim como as diversas organizações públicas, as IES devem elevar o desempenho a partir da atuação efetiva dos seus líderes (MELO; SILVA, 2019) visto que efeitos do ambiente externo interferem na gestão do ensino público superior, prescrevendo habilidades gerenciais aos ocupantes de cargos de chefia, a fim dessas funções não se resumirem a meros papéis burocráticos (REATTO; BRUSTEIN, 2018). Nesse

sentido, Barbosa, Mendonça e Cassundé, (2016) destacam papéis cabíveis ao professor-gestor: atuação voltada à mediação de conflitos, pensamento estratégico, ação política, interlocução e conciliação de interesses, formação de pessoas, tomador de decisão e representante da instituição e de grupos sociais, o que pressupõem características típicas de líderes.

Considera-se, portanto, que a opinião dos participantes oportunizou o alcance do objetivo proposto neste trabalho que recorreu ao método multicritério como instrumento de gestão voltado à uma IES federal. A partir dos pesos revelados pelo vetor de preferências, a seleção da alternativa mais expressiva apresenta-se como a primazia para a implementação de ações que estimulem a motivação de servidores públicos na unidade pesquisada, ensejando nesta instituição, a possibilidade de elevar a satisfação dos servidores e, conseqüentemente, a eficiência do trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aporte teórico adotado nesta dissertação apoiou-se em perspectivas epistemológicas clássicas voltadas ao processo motivacional, com destaque à Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (1987). Complementarmente, embasando-se na literatura contemporânea, a pesquisa investigou um conjunto de elementos relacionados ao processo de satisfação de servidores públicos que, ao receber anuência de *experts*, possibilitou distinguir os construtos e dimensões mais relevantes para o estímulo no trabalho, ensejando a elaboração de um arcabouço conceitual, genuinamente composto por fatores e subfatores concernentes à Instituição de Ensino Superior (IES) adotada como unidade de pesquisa.

Os elementos que compuseram o arcabouço conceitual compreenderam Fatores Higiênicos (FH) e Fatores Motivacionais (FM), sendo desdobrados em Estrutura Física (EF), Vencimentos e Benefícios (VB), Relacionamento com Colegas (RC), Relacionamento com Superior (RS), Reconhecimento Profissional (RP), Conteúdo do cargo (CG), Desenvolvimento Profissional (DP), e Responsabilidade pelas Atribuições (RA).

O desenvolvimento da dissertação seguiu a Linha de Pesquisa II “tecnologia, operações e inovação no setor público” assim como o Projeto Estruturante III “ações e programas finalísticos e de suporte ao governo”. A abordagem metodológica apresentou caráter híbrido (quali-quantitativo) utilizando-se de levantamento *survey*, para evidenciar a opinião dos participantes sobre os elementos que mais interferem na satisfação para o trabalho. Alicerçado no *Analytic Hierarchy Process* (AHP), o decurso foi engendrado em uma estrutura proposta pelo referido método que ensejou a proposição de alternativas congruentes com a melhoria da motivação de servidores.

Os resultados corroboraram a relação positiva entre Fatores Motivacionais (intrínsecos ao cargo) e autodesenvolvimento de servidores, o que pode refletir melhores resultados no ambiente de trabalho. Efeitos positivos também se mostraram associados à presença de lideranças impulsionadoras no contexto laboral e, a despeito desta estratégia ainda se desvelar incipiente na iniciativa pública, sua adoção tem mitigado a ineficiência organizacional em virtude da relação estabelecida entre motivação e produtividade, seja em nível nacional quanto internacional.

Por outro lado, Fatores Higiênicos (extrínsecos ao cargo) como a estrutura física e as condições de trabalho ratificaram a dissociação quanto ao fortalecimento da motivação visto que refletiram índices consideráveis de insatisfação dos servidores. Nas instituições públicas, esses elementos figuram como desafio aos gestores de linha que, na maioria dos casos, possuem limitado grau de intervenção sobre estas variáveis. Deste modo, é oportuno gestores envidarem maiores esforços sobre elementos como o relacionamento interpessoal e o clima organizacional, a fim de compensar os efeitos negativos das variáveis limitantes.

Destarte, os resultados revelaram o “Desenvolvimento Humano” como a alternativa mais aderente às preferências dos servidores que demonstraram significativa afinidade com a autoeficácia. Esta predileção denota maturidade dos profissionais ao conceberem o aprimoramento de habilidades como recurso para otimizar resultados. Não obstante, a alternativa “Desenvolvimento de Lideranças” também apresenta notória importância para as organizações públicas uma vez que ações para a eficiência perpassam por uma administração contemporânea, com ênfase no desenvolvimento de gestores capazes de estimular equipes para a busca de resultados satisfatórios.

Neste sentido, esses resultados possibilitaram a viabilização de um produto técnico, intitulado “Motivação no Serviço Público: uma proposta para aperfeiçoamento de integração de dados na gestão” aplicável à instituição que serviu como unidade de pesquisa (Apêndice J), cujo instrumento tem por objetivo apoiar os gestores no desenvolvimento de ações voltadas ao fortalecimento da motivação dos servidores desta, e de outras instituições de mesma natureza.

Finalmente, a pesquisa suscita a replicação da proposta desta dissertação em outras IES federais por considerar a natureza das atividades, a similaridade do plano de carreira, assim como a lei que rege essas instituições. A investigação em um único *campus* universitário figura-se como o fator limitativo da pesquisa, o que oportuniza sua replicação em outros *campi*; ou ainda a utilização de outras ferramentas ou técnicas para análise multivariada de dados. Estudos comparados com outras universidades, ampliação do número de amostras, aplicação em instituições estaduais, mostram-se novos espaços de análises e discussões futuras o que pode representar o não esgotamento desta temática.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L.; PEDROTTI, P.; PÓ, M. V. **Burocracia e política no Brasil**: desafios para o Estado democrático no século XXI. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- AGUIAR, E. C. **O Papel Moderador da Similaridade Percebida na Relação entre Percepção de Crowding e Respostas do Consumidor em Ambiente Varejista**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/19678>.
- ALENCAR, C. O.; FONSECA, A. C. P. D. Excelência na Gestão Pública: a contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil. **Rege - Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p.172-184, 2016.
- ALVES, E.; FREIRE, G.; QUEVEDO, A. Motivação no Serviço Público Resulta em Eficiência. **Revista de Psicologia**, v. 10, n. 30, p. 302-319, 2016.
- ALVIM, E. S. G.; SANTOS, I. E.; SENA, L. G.; FREITAS, R. R.; GONÇALVES, W. Modelo de apoio à tomada de decisão para seleção de fornecedores por meio do *Analytic Hierarchy Process* (AHP). CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA, DE PRODUÇÃO. 5., 2015. 11p. **Anais [...]**. Ponta Grossa: APREPRO, 2015.
- ANDERSEN, L. B.; BJØRNHOLT, B.; BRO, L. L.; HOLMPETERSEN, C. Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. **International Review of Adm. Science**, v. 84, p. 675-691, 2018.
- ANDREWS, C. W.; BARIANI, E. **Administração pública no Brasil**: breve história política. São Paulo: Unifesp, 2010.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. Work engagement: current trends. **Career Development International**, v. 23, n. 1, p. 04-11, 2018.
- BANCO MUNDIAL. **Gestão de Pessoas e Folha de Pagamentos no Setor Público Brasileiro**: World Bank, 2019. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/events/2019/10/04/brazil-wage-bill-report>. Acesso em: 30 de outubro de 2019.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal. **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016.
- BARLACH, L. Liderança e inovação na administração pública. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 2, n. 1, p. 184-196, 2012.
- BARNARD, C. Education for executives. **The Journal of Business of the University of Chicago**, v. 18, n. 4, p. 175-182, 1945.

BAUMANN, M. R.; BONNER, B. L. An expectancy theory approach to group coordination: Expertise, task features, and member behavior. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 30, n. 2, p. 407-419, 2017.

BELLÉ, N.; CANTARELLI, P. Monetary incentives, motivation, and job effort in the public sector: An experimental study with Italian government executives. **Review of Public Personnel Administration**, v. 35, n. 2, p. 99-123, 2015.

BRAGA, B. G. Capital humano e o diferencial de salários público-privado no Brasil. Encontro Nacional de Economia. 35, 2007. Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPEC, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 3 set. 2019.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p 23935, 12 dez. 1990.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 12 set. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Situação Remuneratória dos Servidores Públicos Federais**. [Brasília: MP], 2018. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/noticias/transicao-planejamento-entrega%20relat%C3%B3rios-estrategicos-sobre-gestao-de-pessoas-e-cenario-fiscal/7_situacao-remuneratoria-servidores-publicos-federais.pdf. Acesso em: 07 out. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Relação Anual de Informações Sociais – RAIS. 2018. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/rais/>. Acesso em: 15 mar. 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em 10 out. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 07-41, 1996.

BREUNIG, M. M.; KRIEGEL, H. P.; NG, R. T.; SANDER, J. **LOF: identifying density-based local outliers**. ACM Sigmod Record: ACM, 2000.

BRIOZO, R. A.; MUSETTI, M. A. Método multicritério de tomada de decisão: aplicação ao caso da localização espacial de uma unidade de pronto atendimento. **Revista Gestão e Produção**, v. 22, n. 4, p. 805-819, 2015.

BRUDVIG, S.; BRUSCO, M. J.; CRADIT, J. D. Joint selection of variables and clusters: recovering the underlying structure of marketing data. **Journal of Marketing Analytics**, v. 7, n. 1, p. 01-12, 2019.

BULLOCK, J. B.; STRITCH, J. M.; RAINEY, H. G. International comparison of public and private employees work motives, attitudes, and perceived rewards. **Public Administration Review**, v. 75, n. 3, p. 479-489, 2015.

CAPOBIANGO, R. P.; NASCIMENTO, L. A.; SILVA, A. E.; FARONI, W. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013.

CARNEVALLI, J. A.; MIGUEL P. A. C.; SALERNO, M. S. Aplicação da modularidade na indústria automobilística: análise a partir de um levantamento tipo *survey*. **Produção**, v. 23, n. 2, p. 329-344, 2013.

CAVALCANTE, P. L. Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management: a literature review. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 2, p. 195-218, 2019.

CICOTTO, G., PINNA, R.; GIUSTINIANO, L. Engaging public servants: Public service motivation, work engagement and work-related stress. **Management Decision**, v. 54, n. 7, p.1569-1594, 2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S.; SUN, J. **Business research methods**. New York: McGraw-Hill Irwin, 2006.

CORREIA, E. T. F.; CHRISTENSEN, M.; VASCONCELOS, P. H.; AHRENS, R. B. Motivação para o trabalho: as percepções dos trabalhadores de uma instituição bancária à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 3, p. 733-749, 2018.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 247-334, 1951.

CRUZ, L. J.; QUEIROZ, N. S.; LIMA, G. S. Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público: um estudo de caso em uma Universidade Pública de Sergipe. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 2, p. 87-116, 2014.

ÇETIN, F.; AŞKUN, D. The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. **Management Research Review**, v. 41, n. 2, p. 186-201, 2018.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. Intrinsic motivation. **The corsini encyclopedia of psychology**. 4th ed. New York: Wiley, 2010.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. The New Public Service Revisited. **Public Administration Review**, v. 75, n. 3, p. 664-672, 2015.

DUARTE, R. L.; TEIXEIRA, A.; SOUSA, L. G. A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 9, n. 3, p. 393-413, 2019.

ECKERT, A. **Antecedentes da intenção de recompra dos consumidores no contexto de compras On-Line**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2016.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. 2018. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Disponível em: https://www.servidor.gov.br/arquivos-publicacoes/dimensionamento-na-administracao-publica-federal_versao-final-2.pdf. Acesso em: 2 out. 2019.

ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE**, v. 6, n. 1, p. 01-17, 2008.

FERREIRA, L. G.; ZIVIANI, F.; OLIVEIRA, J. L. R.; MEDEIROS, M. L. Influência dos incentivos à qualificação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 1, p. 183-203, 2015.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, p. 128-142, 2014.

GONÇALVES, W. **Integração de Técnicas de Análise Multivariada e Método Multicritério para Localização de Centros de Distribuição**. 2016. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste, 2016.

GRIN, E. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública): os nexos com a trajetória de políticas prévias e com a Administração Pública Gerencial. EnANPAD - Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 37., 2013, Arequipa. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

HARGER, M. Reflexões iniciais sobre o princípio da eficiência. **Revista de Direito Administrativo**, v. 217, p. 151-161, 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HERZBERG, F. **One more time: how do you motivate employees?** New York: The Leader Manager, 1987.

HOMBERG, F.; MCCARTHY, D.; TABVUMA, V. A meta-analysis of the relationship between Public Service Motivation and job satisfaction. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p.711-722, 2015.

HORA, G. P. R.; RIBAS JUNIOR, R.; SOUZA, M. A. Estado da Arte das Medidas em Satisfação no Trabalho: Uma Revisão Sistemática. **Trends in Psychology**, v. 26, n. 2, p. 971-986, 2018.

HULLAND, J.; BAUMGARTNER, H.; SMITH, K. M. Marketing survey research best practices: evidence and recommendations from a review of JAMS articles. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 1, p. 92-108, 2018.

IZQUIERDO, A.; PESSINO, C.; VULETIN, G. **Melhores gastos para melhores vidas: Como a América Latina e o Caribe podem fazer mais com menos**. Inter-American Development Bank, 2019. Disponível em: <https://flagships.iadb.org/pt/DIA2018/gasto-publico-no-brasil>. Acesso em 10 set. 2019.

KHOSHNEVIS, H.; TAHMASEBI, A. The motivation system in a governmental organization. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 212-218, 2016.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

KOOLE, S. L.; SCHLINKERT, C.; MALDEI, T.; BAUMANN, N. Becoming who you are: An integrative review of self-determination theory and personality systems interactions theory. **Journal of personality**, v. 87, n. 1, p. 15-36, 2019.

LANG, K. M.; LITTLE, T. D. Principled missing data treatments. **Prevention Science**, v. 19, n. 3, p. 284-294, 2018.

LAWLER, E. L. **Pay and organization effectiveness: A psychological view**. NY: McGraw Hill, 1971.

LEWIN, K. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. **American Journal of Sociology**, v. 44, n. 6, p. 868-896, 1939.

LONGARAY, A. A.; MUNHOZ, P. R. S.; TONDOLO, V. A. G.; QUADRO, R. C. Análise multicritério de decisão e sua aplicação na gestão da saúde: uma proposta de revisão sistemática da literatura. **Exacta-EP**, v. 14, n. 4, p. 609-618, 2016.

LOPES, L. P. V.; MADRUGA, L. R. R. G.; BEURON, T. A.; ÁVILA, L. V. Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: autopercepção dos servidores de uma universidade federal. **Holos**, v. 6, p. 171-184, 2018.

MAIA, K.; ARAÚJO, R. M.; SANO, H.; ALLOUFA, J. M. Nova Gestão Pública e Motivação no Serviço Público: A Carreira de EPPGG como Alternativa para as Disfunções Burocráticas. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. 3, n. 6, p. 1-33, 2012.

MANN, G. 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.

MARCUS, J.; ZAMBRE, V. The Effect of Increasing Education Efficiency on University Enrollment Evidence from Administrative Data and an Unusual Schooling Reform in Germany. **Journal of Human Resources**, v. 54, n. 2, p. 468-502, 2019.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 390-396, 1943.

MATIAS, B.; MOURA, M.C.C. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso sobre Instituições Públicas Federais de Ensino Superior. **Exacta**, v. 17, n. 1, p. 81-93, 2019.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MATTOS, C. A. C.; VIDAL, J. P.; LIRA, M. S.; COSTA, N. L.; ABUD, G. M. B. Satisfação e trabalho na administração pública federal: uma investigação entre servidores do ensino superior. **Revista Cereus**, v. 9, n. 1, p. 57-75, 2017.

MATTOS, C.; COSTA, N.; LAURINHO, Í.; DIAS, L. Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 12, n. 1, p. 25-48, 2019.

MAURO, P.; ROMEU, R.; BINDER, A.; ZAMAN, A. A modern history of fiscal prudence and profligacy. **Journal of Monetary Economics**, v. 76, p. 55-70, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAYO, G. E. The Human Effect of Mechanization. **The American Economic Review**, v. 20, n. 1, p. 156-176, 1930.

MAYR, A.; WEIGELT, M.; KÜHL, A.; GRIMM, S.; ERLI, A.; POTZEL, M.; FRANKE, J. Lean 4.0-A conceptual conjunction of lean management and Industry 4.0. **Procedia Cirp**, v. 72, p. 622-628, 2018.

MCKINSEY - MCKINSEY & COMPANY. **Government Productivity: Unlocking the \$3.5 Trillion Opportunity**. McKinsey Centre for Government, 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/the-opportunity-in-government-productivity>. Acesso em 12 set. 2019.

MELO, F. G. O.; SILVA, G. Qualidades de liderança para a inovação em organizações do setor público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 121-143, 2019.

MENEZES, G. S.; ROCHA, A. R.; CHIQUIERI, J.; FREITAS, R. R.; GONÇALVES, W. Analytic hierarchy process no auxílio a decisão: um estudo sobre qualidade de vida no trabalho. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 5, n. 4, p. 148-165, 2019.

MIGUEL, P. A. C. (Org.); FLEURY, A.; MELLO, C. H. P.; NAKANO, D. N.; LIMA, E. P.; TURRIONI, J. B.; HO, L. L.; MORABITO NETO, R.; MARTINS, R. A.; SOUSA, R.; COSTA, S. E. G.; PUREZA, V. M. M. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MIRANDA, B.; PIETROBELLI, W.; PRATO NETO, C.; MORO, M.; SAGRILLO, M.; ANDRADE, D. F. A motivação como fator no desempenho em serviços públicos: um estudo de caso em um instituto de ensino superior. Colóquio Internacional de Gestão Universitária. 17, 2017, Mar del Plata. **Anais [...]**. Arequipa: UFSC, 2017.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Revista Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, p. 2766-2792, 2019.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. The role of organizations in fostering public service motivation. **Public Administration Review**, v. 67, n. 1, p. 40-53, 2007.

MURATA, A.; OHTAKE, H.; OOZEKI, T. Modeling of uncertainty of solar irradiance forecasts on numerical weather predictions with the estimation of multiple confidence intervals. **Renewable energy**, v. 117, p. 193-201, 2018.

REIS NETO, M. T.; MARQUES, E. R. C.; PAIVA, R. V. C. Integração entre Valores, Motivação, Comprometimento, Recompensas e Desempenho no Serviço Público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 1, p. 3-39, 2017.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 29, p. 191-222, 2019.

OCDE - Organization for Economic Cooperation and Development. **Relatórios Econômicos Brasil, 2018**. Disponível em <http://www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-brazil.htm>. Acesso em: 2 out. 2019.

OHUERI, C. C.; ENGBUMA, W. I.; WONG, N. H.; KUOK, K. K.; KENLEY, R. Labour productivity motivation framework for Iskandar Malaysia. **Built Environment Project and Asset Management**, v. 8, n. 3, p. 293-304, 2018.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PANTOJA, M.; IGLESIAS, M.; BENEVENUTO, R.; PAULA, A. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. Congresso CONSAD de Gestão Pública, 5, 2012, Brasília. **Anais [...]**. Arequipa: CONSAD, 2012.

PEIXOTO, A. L. A.; SOUZA, J. A. J. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Gestão Universitária na América Latina**, v. 8, n. 3, p. 240-260, 2015.

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 13, n. 29, p. 22-44, 2017.

RAHI, S. Research design and methods: A systematic review of research paradigms, sampling issues and instruments development. **International Journal of Economics & Management Sciences**, v. 6, n. 2, p. 01-5, 2017.

RAHMAN, A.; ABIDIN, N. S. Z.; HASAN, M. Factors affecting employees' motivation at infrastructure University Kuala Lumpur. **South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law**, v. 17, n. 2, p. 01-8, 2018.

REATTO, D.; BRUNSTEIN, J. De professor a chefe de departamento: um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais desses profissionais numa universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 11, n. 1, p. 184-207, 2018.

REPINALDO, A. **A relação entre a motivação e o sistema de recompensas no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre o setor público e privado em Portugal**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa, Universidade Lusófona do Porto, Porto, 2015.

RIBEIRO, E. A. **Motivação na UFRPE: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

ROCHA, A.; FREITAS, R.; CHIQUIÉRI, J.; GONÇALVES, W. Liderança na gestão pública: método multicritério aplicado à teoria situacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 13, n. 2, p. 206-227, 2020.

RODRIGUES, M. S.; ARAÚJO, C. C. A. A. As Formas De Democracia Na Universidade Federal De Minas Gerais: diferenças entre Docentes e Técnico-Administrativos em Educação. **Organizações e Democracia**, v. 18, n. 2, p. 55-68, 2017.

RODRIGUES, P. W.; CORSO, L. L. Seleção de Fornecedores: Um modelo de decisão baseado em AHP. **Scientia cum Industria**, v. 8, n. 1, p. 25-32, 2020.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-273, 2014.

ROŽMAN, B., TREVEN, S., ČANČER, V. Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. **Business Systems Research**, v. 8, n. 2, p. 14-25, 2017.

SAATY, T. L. A scaling method for priorities in hierarchical structures. **Journal of mathematical psychology**, v. 15, n. 3, p. 234-281, 1977.

_____. Decision making with the analytic hierarchy process. **International Journal Services Sciences**, v. 1, n. 1, p. 83-98, 2008.

SANTOS, A. M.; MARTINS, L. M. Motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso no setor público. **Revista Gestão Premium**, v. 5, n. 1, p. 93-123, 2016.

SANTOS, G. E. O. **Cálculo Amostral**: calculadora on-line. 2013. Disponível em: <https://praticaclinica.com.br/anexos/ccolaborativa-calculo-amostal/ccolaborativa-calculo-amostal.php>. Acesso em: 31 out. 2019.

SCHEIN, E. Organizational culture. **American Psychologist**, v. 45, p. 109-119, 1990.

SERRANO, A. L. M; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y.; GUARNIERI, P. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2018.

SILVA; A. C.; SILVA, B. C.; SILVA, M. G. J. Percepção Motivacional dos Servidores de uma Instituição Pública Federal. **Revista ID on-line**, v. 12, n. 41, p. 206-218, 2018.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, n. 1, v. 2, p. 110-127, 2013.

SILVA, L. S. **Carreiras Docente e Técnico-administrativa em Educação: O Olhar desses Sujeitos Coletivos e a Análise de suas Relações Hierárquicas e de Trabalho em uma Universidade Federal**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) - Universidade do Vale dos Sinos, Porto Alegre, 2018.

SILVA, R. G. S.; BROILO, P. L.; FRIO, R. S.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Escala de inovatividade organizacional: evidências de validação para o contexto brasileiro. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. 6, p. 1061-1080, 2017.

SUYANTO, A.; PARAMATA, M. R.; ABDUL, E. M. Job Satisfaction as an Intervening Variable in the Effect of Motivation on the Performance. **Global Journal of Management and Business Research**, v. 19, n. 6, p. 39-44, 2019.

TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T.; TECCHIO, E. L. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 5, n. 2, p. 01-15, 2012.

VALADARES, J. L.; COSTA, K. G. S.; SILVA, E. A.; LUQUINI, R. A. Brasil e Angola: convergências e divergências epistemológicas sobre os modelos de administração pública. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 131-142, 2013.

VARGAS-URPI, M. Combining different methods of data collection in public service interpreting doctoral research: examples from the Spanish context. **Translation & Interpreting**, v. 9, n. 1, p. 88-101, 2017.

VARGAS, R. C.; TEIXEIRA, A. Satisfaction at IFES: An analysis through career anchors. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 3, eRAMG180101, 2018.

VERMEEREN, B. Influencing public sector performance: Studying the impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. **International Review of Administrative Sciences**, v. 83, n. 4, p. 717-737, 2017.

VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p. 01-18, 2011.

WANG, H.; XIONG, W.; WU, G.; ZHU, D. Public-private partnership in Public Administration discipline: A literature review. **Public Management Review**, v. 20, n. 2, p. 293-316, 2018.

WEST, P. W. Simple random sampling of individual items in the absence of a sampling frame that lists the individuals. **West New Zealand Journal of Forestry Science**, v. 46, n. 15, p. 01-07, 2016.

ZATTA, F. N.; MATTOS, A. L.; OLIVEIRA, R. R.; FREITAS, R. R.; GONÇALVES, W. Aplicação do *Analytic Hierarchy Process* na escolha de planos de saúde. **Research, Society and Development**, v. 8, n. 1, p. 01-25, 2019.

ZWICK, E.; TEIXEIRA, M. P. R.; PEREIRA, J. R.; VILAS BOAS, A. A. Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE**, v. 10, n. 2, p. 284-301, 2012.

APÊNDICE A – INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA, CONVITE E CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO AOS RESPONDENTES

Informações sobre a pesquisa

Título do Projeto: “MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: APLICAÇÃO DO AHP COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO FEDERAL”.

Coordenador do Projeto: Prof. Dr. Wellington Gonçalves / + 55 27 3312-1707

Pesquisador Responsável: Mestrando Alessandro Roberto Rocha / + 55 33 99962-8361

Instituição: Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

O questionário está subdividido em 03 (três) blocos de perguntas, a saber:

- Bloco I: Caracterização da amostra, composta por 10 perguntas objetivas;
- Bloco II: Percepções do servidor sobre os subfatores EXTRÍNSECOS e INTRÍNSECOS que influenciam na motivação para o trabalho; composto por 24 perguntas objetivas.
- Bloco III: Comparações paritárias (aplicadas ao AHP) de CRITÉRIOS, SUBCRITÉRIOS e ALTERNATIVAS, composto por 21 perguntas comparativas.

O tempo médio estimado para respondê-las é de 18 minutos, aproximadamente.

Convite para a participação

Você está sendo convidado(a) a participar, como respondente voluntário(a), de um instrumento de pesquisa, o qual é integrante de um projeto que visa verificar a motivação no serviço público. Esse projeto tem como objetivo definir e analisar os principais aspectos que influenciam o nível de satisfação, motivação e comportamento no ambiente de trabalho de servidores (docentes e técnicos-administrativos) dentro de uma Instituição de ensino público federal, para propor uma alternativa que possibilite ampliar a satisfação destes servidores para com o trabalho.

Informamos que os dados informados (questionário – opinião pública) serão de uso exclusivo desta pesquisa, as quais irão compor um banco de dados, cujas informações serão agregadas, sem possibilidade de identificação individual. Assim, todos os dados levantados e informações geradas serão utilizados sem qualquer possibilidade de identificação do respondente, sendo garantido sigilo total de forma individual ou pessoal.

Desta forma, garantimos a preservação do anonimato da identidade de todos os participantes, em conformidade com o Conselho Nacional de Saúde em sua Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, Art. 1º Parágrafo Único, incisos I e V. Além disso, a presente pesquisa segue os preceitos dispostos nesta, os quais sugerem a dispensa e avaliação pelo sistema CEP/CONEP de pesquisas de opinião pública com participantes não identificados nas áreas de Ciências Humanas e Sociais, com uso de banco de dados que não permite identificação de respondentes.

Sua participação é voluntária e muito importante, sendo garantido seu direito a não responder qualquer uma das questões ou, interromper o questionário a qualquer momento, por livre vontade. Fique tranquilo(a) que sua recusa, não trará nenhum prejuízo ao pesquisador ou a você.

Consentimento de participação

Declaro que li, ou foi me lido, as informações contidas neste documento, após entendimento desse conteúdo, concordo em participar da pesquisa descrita acima. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador sobre a pesquisa e, os procedimentos nela envolvidos. Foi-me garantido o sigilo dos dados coletados e das informações geradas e que, também, posso interromper a pesquisa a qualquer momento, ou mesmo retirar meu consentimento, sem que isto acarrete qualquer prejuízo a mim, ao pesquisador ou as instituições envolvidas.

Se você concorda com os termos apresentados clique em "Próxima" para iniciar a pesquisa.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ON-LINE SUBMETIDO AOS SERVIDORES DA UNIDADE DE PESQUISA

Bloco I – Caracterização da Amostra

1. Gênero *

- Feminino.
- Masculino.

2. Idade *

- 18 a 24 anos.
- 25 a 34 anos.
- 35 a 44 anos.
- 45 a 59 anos.
- Maior de 60 anos.

3. Naturalidade *

- Governador Valadares, MG.
- Outros municípios do Estado de MG.
- Municípios fora do Estado de MG.
- Localidades fora do Brasil.

4. Domicílio principal de residência *

- Governador Valadares, MG.
- Outros municípios do Estado de MG.
- Municípios fora do Estado de MG.

5. Tempo de atuação na Instituição *

- Até 1 ano.
- De 1 a 3 anos.
- De 3 a 5 anos.
- Mais de 5 anos.

6. Carreira desempenhada na Instituição *

- Docente do Magistério Superior.
- Técnico-administrativo em Educação, em cargos de nível C.
- Técnico-administrativo em Educação, em cargos de nível D.
- Técnico-administrativo em Educação, em cargos de nível E.

7. Possui tempo acumulado em cargos com Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD)? *

- Nunca acumulei cargos com FG ou CD, ou apenas em caráter provisório, ou em substituição temporária ao servidor titular.
- Sim, por menos de 1 ano.
- Sim, entre 1 e 3 anos.
- Sim, entre 3 e 5 anos.
- Sim, por mais de 5 anos.

8. Em relação aos requisitos para a ocupação do seu cargo, exigidos no edital do concurso de sua aprovação, atualmente você*

- Possui o mesmo grau de formação (independentemente do título).
- Possui maior grau de formação, uma vez que é graduado (bacharelado ou licenciatura).
- Possui maior grau de formação, uma vez que é especialista (lato sensu ou MBA).
- Possui maior grau de formação, uma vez que é mestre (acadêmico ou profissional).
- Possui maior grau de formação, uma vez que é doutor.
- Participa ou concluiu estágio de Pós-doutorado (nacional ou internacional).

9. Unidade de lotação*

- Departamento de Administração.
- Departamento de Ciências Básicas da Vida.
- Departamento de Ciências Contábeis.
- Departamento de Direito.
- Departamento de Economia.
- Departamento de Educação Física.
- Departamento de Farmácia
- Departamento de Fisioterapia.
- Departamento de Medicina.
- Departamento de Nutrição.
- Departamento de Odontologia.
- Direção Geral / Secretaria da Direção Geral
- Diretoria do ICSA / Secretaria do ICSA / Apoio Administrativo do ICSA.
- Diretoria do ICV / Secretaria do ICV / Apoio Administrativo do ICV.
- Setores administrativos vinculados à Coordenação Acadêmica.
- Setores administrativos vinculados à Coordenação Administrativa.
- Setores administrativos vinculados à Coordenação de Recursos Humanos.

Bloco II – Percepção do Servidor sobre fatores extrínsecos e intrínsecos

10) De um modo geral, expresse o seu grau de satisfação com o trabalho que desempenha na UFJF/GV. Para tanto, considere as circunstâncias atuais da instituição, assim como, os aspectos relacionados às ações dos gestores, o clima e cultura organizacionais, e, principalmente, os fatores inerentes à natureza do cargo que ocupa*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
ausência de satisfação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

Percepção sobre fatores extrínsecos

11) Condições físicas*: As condições físicas do ambiente, tais como limpeza, organização, climatização, ventilação; manutenção de equipamentos; conservação das edificações; segurança dos espaços; são satisfatórias para o desempenho eficiente das atividades administrativas, e de ensino, pesquisa e extensão.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

12) Infraestrutura e Recursos Físicos*: Os espaços físicos, mobiliários, materiais, equipamentos e insumos são compatíveis com as necessidades dos usuários – inclusive acessibilidade – para o desempenho eficiente das atividades administrativas, e de ensino, pesquisa e extensão.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

13) Localização do campus Avançado*: A distância que separa o *campus* sede e o *campus* avançado causa morosidade e dificuldade de implementação de ações da Reitoria em Governador Valadares. Percebe-se que além disto, compromete a satisfação de servidores que necessitam se deslocar constantemente entre os municípios.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

14) Salário e adicionais*: Salário e adicionais satisfatórios pelo desempenho no cargo, assim como o plano de saúde vigente, os incentivos à qualificação ou retribuição por titulação, auxílios alimentação, creche e natalidade, dentre outros.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

15) Estabilidade no cargo público*: Satisfação pelo serviço público federal, considerando a obtenção de estabilidade após 3 anos de efetivo exercício, de acordo com a Lei n. 8112/1990 - EMC n. 19/1998.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

16) Licenças e afastamentos*: Satisfação pelo serviço público, considerando as licenças e afastamentos previstas na Lei n. 8.112/1990, tais como, licença à gestante, afastamento para pós-graduação, dentre outras.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

17) Estímulo e incentivo: A chefia imediata é envolvente e estimuladora para o trabalho. Incentiva a participação nas decisões e estimula o servidor. Realiza comunicação e diálogo claros e objetivos; sabe orientar/corriger e elogiar de forma profissional e respeitosa.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

18) Gestão participativa: A chefia imediata é consultiva e democrática. As ações e decisões são referendadas com a participação dos integrantes da equipe do setor/departamento/órgão/unidade, e posteriormente difundidas, a fim de garantir a transparência dos atos.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

19) Exercício da autoridade: A chefia imediata sabe agir com bom-senso. Tem disposição para recorrer aos instrumentos legais, mas sabe ser flexível, evitando o excesso de formalismo e burocratização, quando possível. Mantém cordialidade, equidade, imparcialidade, e coerência nas ações. Consegue influenciar positivamente a equipe e obter adesão dos participantes em prol dos objetivos do setor/departamento/órgão/unidade.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

20) Comunicação: Os integrantes da equipe mantêm comunicação e diálogo claros e satisfatórios no seu setor/departamento/órgão/unidade.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

21) Resolução de conflitos: Quando ocorre conflitos, estes são provenientes de assuntos profissionais e são internamente resolvidos, sem refletir na convivência diária da equipe.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

22) Clima organizacional: As relações internas são positivas e o clima organizacional percebido é favorável ao desempenho do trabalho. Dentro da instituição, há respeito entre os servidores do setor/departamento/órgão/unidade, promovendo sensação de cooperação e convivência harmoniosa. Fora da instituição, observa-se relações amigáveis e cordiais entre os membros do setor/departamento/órgão/unidade.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

Percepção sobre fatores intrínsecos:

23) Credibilidade: Confiança manifestada pela chefia imediata quanto à execução do trabalho que você desempenha. Seja por meio de avaliações, ou simplesmente por comunicação informal.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

24) Desafios: Reconhecimento dos superiores pela sua capacidade. A chefia imediata estimula os integrantes a aceitarem novos desafios profissionais contribuindo para o desenvolvimento do servidor e do setor/departamento/órgão/unidade.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

25) Feedback: Constante recebimento de feedback (positivo ou negativo) pela chefia imediata a fim de orientá-lo a corrigir possíveis falhas e melhorar continuamente o seu desempenho e do setor/departamento/órgão/unidade.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

26) Atribuições: As atribuições são claras, definidas e negociáveis com a chefia. Evita-se sobrecarga de trabalho e desvios de função. Atribuições compatíveis com o conteúdo do cargo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

27) Realização profissional: Percepção que possui pelo cargo que ocupa na instituição. Sentimento de realização profissional e desejo de permanecer na atual posição. Felicidade na profissão.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
sentimento mínimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sentimento absoluta

28) Gestão por Competências: Percebe-se que no seu setor/departamento/órgão/unidade os cargos são ocupados considerando a área de especialização, afinidade e/ou habilidades/aptidões do servidor, quando aplicável, a fim de promover a satisfação do profissional e eficiência no desempenho da atividade institucional.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
percepção mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	percepção absoluta

29) Promoções: No âmbito da instituição, assim como no setor/departamento/órgão/unidade, percebe-se que há critérios para promoção de servidores para assumirem cargos com FG ou CD, respeitando a elegibilidade, quando aplicável, assim como a profissionalização (formação e habilitação) exigida nestas funções.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
percepção mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	percepção absoluta

30) Capacitação: No âmbito da instituição, setor/departamento/órgão/unidade, percebe-se que há incentivo para capacitação de servidores, havendo estímulos para a qualificação dos participantes, respeitando-se o direito de concessão de licenças e afastamentos para esta finalidade.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
percepção mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	percepção absoluta

31) Interesse: Manifesto interesse em ampliar minha capacitação e/ou qualificação profissional na instituição.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
interesse mínimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	interesse absoluto

32) Enriquecimento Vertical: Possuo disposição em assumir atribuições de consistência e responsabilidade maiores do que meu cargo na instituição e que poderão contribuir no desenvolvimento do setor/departamento/órgão/unidade.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
disposição mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	disposição absoluta

33) Enriquecimento Horizontal: Possuo disposição para ampliar atribuições de mesma consistência e mesmo grau de responsabilidade do meu cargo, a fim de contribuir com a produtividade do setor/departamento/órgão/unidade, além de cooperar com a equipe.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
disposição mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	disposição absoluta

34) Responsabilidade Social: Satisfação por perceber os benefícios sociais que o seu trabalho promove na sociedade. Impacto social do trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
satisfação mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfação absoluta

Bloco III – Comparações paritárias

35. Entre “Fatores Extrínsecos” e “Fatores Intrínsecos” qual possui maior importância? *

- Fatores Extrínsecos (Higiênicos)
- Fatores Intrínsecos (Motivacionais)
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 35? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

36. Entre “Estrutura Física” e “Vencimentos e Benefícios” qual possui maior importância? *

- Estrutura Física
- Vencimentos e Benefícios
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 36? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

37. Entre “Estrutura Física” e “Relacionamento com Superiores” qual possui maior importância? *

- Estrutura Física
- Relacionamento com Superiores
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 37? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

38. Entre “Estrutura física” e “Relacionamento com Colegas” qual possui maior importância? *

- Estrutura Física
- Relacionamento com Colegas
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 38? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

39. Entre “Vencimentos e Benefícios” e “Relacionamento com Superiores” qual possui maior

importância? *

- Vencimentos e Benefícios
- Relacionamento com Superiores
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 39? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

40. Entre “Vencimentos e Benefícios” e “Relacionamento com Colegas” qual possui maior importância? *

- Vencimentos e Benefícios
- Relacionamento com Colegas
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 40? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

41. Entre “Relacionamento com Superiores” e “Relacionamento com Colegas” qual possui maior importância? *

- Relacionamento com Superiores
- Relacionamento com Colegas
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 41? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

42. Entre “Reconhecimento Profissional” e “Conteúdo do cargo” qual possui maior importância? *

- Reconhecimento Profissional
- Conteúdo do cargo
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 42? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

43. Entre “Reconhecimento Profissional” e “Desenvolvimento profissional” qual possui maior

importância? *

- Reconhecimento Profissional
- Desenvolvimento profissional
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 43? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

44. Entre “Reconhecimento Profissional” e “Responsabilidade pelas atribuições” qual possui maior importância? *

- Reconhecimento Profissional
- Responsabilidade pelas atribuições
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 44? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

45. Entre “Conteúdo do cargo” e “Desenvolvimento profissional” qual possui maior importância? *

- Conteúdo do cargo
- Desenvolvimento profissional
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 45? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

46. Entre “Conteúdo do cargo” e “Responsabilidade pelas atribuições” qual possui maior importância? *

- Conteúdo do cargo
- Responsabilidade pelas atribuições
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 46? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

47. Entre “Desenvolvimento Profissional” e “Responsabilidade pelas atribuições” qual possui

maior importância? *

- Desenvolvimento Profissional
- Responsabilidade pelas atribuições
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 47? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

48. Para a melhoria da sua motivação quanto à ESTRUTURA FÍSICA da instituição, qual das alternativas você atribui maior importância? *

- Desenvolvimento de habilidades de liderança dos gestores/diretores/chefias
- Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos e docentes
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 48? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

49. Para a melhoria da sua motivação quanto ao RELACIONAMENTO COM SUPERIORES da instituição, qual das alternativas você atribui maior importância? *

- Desenvolvimento de habilidades de liderança dos gestores/diretores/chefias
- Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos e docentes
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 49? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

50. Para a melhoria da sua motivação quanto ao RELACIONAMENTO COM COLEGAS da instituição, qual das alternativas você atribui maior importância? *

- Desenvolvimento de habilidades de liderança dos gestores/diretores/chefias
- Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos e docentes
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 50? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

51. Para a melhoria da sua motivação quanto aos VENCIMENTOS E BENEFÍCIOS, qual das

alternativas você atribui maior importância? *

- Desenvolvimento de habilidades de liderança dos gestores/diretores/chefias
- Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos e docentes
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 51? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

52. Para a melhoria da sua motivação quanto ao RECONHECIMENTO PROFISSIONAL na instituição, qual das alternativas você atribui maior importância? *

- Desenvolvimento de habilidades de liderança dos gestores/diretores/chefias
- Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos e docentes
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 52? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

53. Para a melhoria da sua motivação quanto ao CONTEÚDO DO CARGO (suas atribuições) na instituição, qual das alternativas você atribui maior importância? *

- Desenvolvimento de habilidades de liderança dos gestores/diretores/chefias
- Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos e docentes
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 53? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

54. Para a melhoria da sua motivação quanto ao DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL na instituição, qual das alternativas você atribui maior importância? *

- Desenvolvimento de habilidades de liderança dos gestores/diretores/chefias
- Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos e docentes
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 54? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

55. Para a melhoria da sua motivação quanto à RESPONSABILIDADE PELAS ATRIBUIÇÕES na instituição, qual das alternativas você atribui maior importância? *

- Desenvolvimento de habilidades de liderança dos gestores/diretores/chefias
- Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos e docentes
- Mesma importância (se assinalar essa opção marque a alternativa 1 abaixo)

E qual a ordem de importância da dimensão escolhida na pergunta 55? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
mesma importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	importância absoluta

APÊNDICE C – CODIFICAÇÃO DE QUESTÕES E RESPOSTAS

Descrição	Código
1) Gênero:	Q1
Masculino	1
Feminino	2
2) Idade:	Q2
18 a 24 anos.	1
25 a 34 anos.	2
35 a 44 anos.	3
45 a 59 anos.	4
maior de 60 anos	5
3) Naturalidade:	Q3
Governador Valadares, MG	1
Outros municípios de MG	2
Municípios fora do Estado de MG	3
Localidades fora do Brasil	4
4) Domicílio principal de residência:	Q4
Governador Valadares, MG	1
Outros municípios de MG	2
Municípios fora do Estado de MG	3
5) Tempo de atuação na UFJF/GV	Q5
Até 1 ano	1
De 1 a 3 anos	2
De 3 a 5 anos	3
Mais de 5 anos	4
6) Carreira desempenhada na UFJF/GV:	Q6
Docente do Magistério Superior	1
Técnico-administrativo em cargos de nível C	2
Técnico-administrativo em cargos de nível D	3
Técnico-administrativo em cargos de nível E	4
7) Possui tempo acumulado em cargos com Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD)?	Q7
Nunca acumulei cargos com FG ou CD, ou apenas em caráter provisório em substituição ao servidor titular em período de férias/licenças.	1
Sim, por menos de 1 ano	2
Sim, entre 1 e 3 anos	3
Sim, entre 3 e 5 anos	4
Sim, por mais de 5 anos	5
8) Em relação aos requisitos para a ocupação do seu cargo, exigidos no edital do concurso de sua aprovação, atualmente você:	Q8
Possui o mesmo grau de formação (independentemente do título).	1
Possui maior grau de formação, uma vez que é graduado (bacharelado ou licenciatura).	2
Possui maior grau de formação, uma vez que é especialista (lato sensu ou MBA).	3
Possui maior grau de formação, uma vez que é mestre (acadêmico ou profissional).	4
Possui maior grau de formação, uma vez que é doutor.	5
Participa ou concluiu estágio de pós-doutorado (nacional ou internacional).	6

9) Unidade de lotação	Q9
Departamento de Administração.	1
Departamento de Ciências Contábeis.	2
Departamento de Direito.	3
Departamento de Economia.	4
Departamento de Educação Física.	5
Departamento de Farmácia.	6
Departamento de Fisioterapia.	7
Departamento de Medicina.	8
Departamento de Nutrição.	9
Departamento de Odontologia.	10
Diretoria Geral / Secretaria da direção Geral.	11
Diretoria do ICSA / Secretaria da direção do ICSA / Apoio administrativo ICSA.	12
Diretoria do ICV / Secretaria da direção do ICV / Apoio administrativo ICV.	13
Setores vinculados à Coordenação Administrativa	14
Setores vinculados à Coordenação Acadêmica	15
Setores vinculados à Coordenação de Recursos Humanos	16
Departamento de Ciências Básicas da Vida (DCBV)	17
10) De um modo geral, expresse o seu grau de satisfação com o trabalho que desempenha na UFJF/GV. Para tanto, considere as circunstâncias atuais da instituição, assim como, os aspectos relacionados às ações dos gestores, o clima e cultura organizacionais, e, principalmente, os fatores inerentes à natureza do cargo que ocupa.	Q10
11) Satisfação quanto às CONDIÇÕES FÍSICAS:	Q11
12) Satisfação quanto à INFRAESTRUTURA e RECURSOS FÍSICOS:	Q12
13) Satisfação quanto à LOCALIZAÇÃO do <i>campus</i> GV:	Q13
14) Satisfação quanto ao SALÁRIO e ADICIONAIS:	Q14
15) Satisfação quanto à ESTABILIDADE no cargo público:	Q15
16) Satisfação quanto às LICENÇAS e AFASTAMENTOS:	Q16
17) Satisfação quanto aos ESTÍMULOS e INCENTIVOS recebidos pelo chefe imediato:	Q17
18) Satisfação quanto à GESTÃO PARTICIPATIVA:	Q18
19) Satisfação quanto ao EXERCÍCIO DA AUTORIDADE do chefe imediato:	Q19
20) Satisfação quanto à COMUNICAÇÃO dos integrantes da equipe:	Q20
21) Satisfação quanto à RESOLUÇÃO DE CONFLITOS entre os integrantes da equipe:	Q21
22) Satisfação quanto ao CLIMA ORGANIZACIONAL:	Q22
23) Satisfação quanto à CREDIBILIDADE manifestada pela chefia imediata:	Q23
24) Satisfação quanto aos DESAFIOS oferecidos pela chefia imediata:	Q24
25) Satisfação quanto ao FEEDBACK oferecido pela chefia imediata:	Q25
26) Satisfação quanto às ATRIBUIÇÕES desempenhadas na UFJF/GV:	Q26
27) Sentimento de REALIZAÇÃO PROFISSIONAL pelo cargo que ocupa na UFJF/GV:	Q27
28) Percepção quanto à prática de GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:	Q28
29) Percepção quanto aos critérios de PROMOÇÃO de servidores:	Q29
30) Percepção quanto à política de CAPACITAÇÃO de servidores:	Q30
31) Possui INTERESSE em capacitação/qualificação profissional:	Q31

32) Disposição para ENRIQUECIMENTO VERTICAL do cargo:	Q32
33) Disposição para ENRIQUECIMENTO HORIZONTAL do cargo:	Q33
34) Satisfação pela RESPONSABILIDADE SOCIAL do seu trabalho na UFJF/GV:	Q34
35) Considerando: "FATORES EXTRÍNSECOS" e "FATORES INTRÍNSECOS", qual possui maior importância para a sua satisfação com o trabalho na UFJF/GV?	Q35
Fatores Extrínsecos.	1
Fatores Intrínsecos.	2
36) Considerando: "Estrutura Física" e "Vencimentos e Benefícios", qual possui maior importância para a sua satisfação com o trabalho na UFJF/GV?	Q36
Estrutura Física.	1
Vencimentos e Benefícios.	2
37) Considerando: "Estrutura Física" e "Relacionamento com Superiores" qual possui maior importância para a sua satisfação com o trabalho na UFJF/GV?	Q37
Estrutura Física.	1
Relacionamento com Superiores.	2
38) Considerando: "Estrutura Física" e "Relacionamento com Colegas" qual possui maior importância para a sua satisfação com o trabalho na UFJF/GV?	Q38
Estrutura Física.	1
Relacionamento com Colegas.	2
39) Considerando: "Vencimentos e Benefícios" e "Relacionamento com Superiores" qual possui maior importância para a sua satisfação com o trabalho na UFJF/GV?	Q39
Vencimentos e Benefícios.	1
Relacionamento com Superiores.	2
40) Considerando: "Vencimentos e Benefícios" e "Relacionamento com Colegas" qual possui maior importância para a sua satisfação com o trabalho na UFJF/GV?	Q40
Vencimentos e Benefícios.	1
Relacionamento com Colegas.	2
41) Considerando: "Relacionamento com Superiores" e "Relacionamento com Colegas" qual possui maior importância para a sua satisfação com o trabalho na UFJF/GV?	Q41
Relacionamento com Superiores.	1
Relacionamento com Colegas.	2
42) Considerando: "Reconhecimento Profissional" e "Conteúdo do Cargo" qual possui maior importância para a sua satisfação na UFJF/GV?	Q42
Reconhecimento Profissional.	1
Conteúdo do Cargo.	2
43) Considerando: "Reconhecimento Profissional" e "Desenvolvimento Profissional" qual possui maior importância para a sua satisfação na UFJF/GV?	Q43
Reconhecimento Profissional.	1
Desenvolvimento Profissional.	2

44) Considerando: “Reconhecimento Profissional” e “Responsabilidade pelas Atribuições” qual possui maior importância para a sua satisfação com o trabalho na UFJF/GV?	Q44
Reconhecimento Profissional.	1
Responsabilidade pelas Atribuições.	2
45) Considerando: “Conteúdo do Cargo” e “Desenvolvimento Profissional” qual possui maior importância para a sua satisfação com o trabalho na UFJF/GV?	Q45
Conteúdo do Cargo.	1
Desenvolvimento Profissional.	2
46) Considerando: “Conteúdo do Cargo” e “Responsabilidade pelas Atribuições” qual possui maior importância para a sua satisfação com o trabalho na UFJF/GV?	Q46
Conteúdo do Cargo.	1
Responsabilidade pelas Atribuições.	2
47) Considerando: “Desenvolvimento Profissional” e “Responsabilidade pelas Atribuições” qual possui maior importância para a sua satisfação com o trabalho na UFJF/GV?	Q47
Desenvolvimento Profissional.	1
Responsabilidade pelas Atribuições.	2
48) Para a melhoria da sua motivação quanto à ESTRUTURA FÍSICA da UFJF/GV, qual das alternativas você atribui maior importância?	Q48
Desenvolvimento de habilidades de liderança das chefias/gerências/diretorias.	1
Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos/docentes.	2
49) Para a melhoria da sua motivação quanto ao RELACIONAMENTO COM SUPERIORES na UFJF/GV, qual das alternativas você atribui maior importância?	Q49
Desenvolvimento de habilidades de liderança das chefias/gerências/diretorias.	1
Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos/docentes.	2
50) Para a melhoria da sua motivação quanto ao RELACIONAMENTO COM COLEGAS na UFJF/GV, qual das alternativas você atribui maior importância?	Q50
Desenvolvimento de habilidades de liderança das chefias/gerências/diretorias.	1
Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos/docentes.	2
51) Para a melhoria da sua motivação quanto aos VENCIMENTOS E BENEFÍCIOS do seu cargo, qual das alternativas você atribui maior importância?	Q51
Desenvolvimento de habilidades de liderança das chefias/gerências/diretorias.	1
Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos/docentes.	2
52) Para a melhoria da sua motivação quanto ao RECONHECIMENTO PROFISSIONAL na UFJF/GV, qual das alternativas você atribui maior importância?	Q52
Desenvolvimento de habilidades de liderança das chefias/gerências/diretorias.	1
Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos/docentes.	2

53) Para a melhoria da sua motivação quanto ao CONTEÚDO DO CARGO (suas atribuições) desempenhado na UFJF/GV, qual das alternativas você atribui maior importância?	Q53
Desenvolvimento de habilidades de liderança das chefias/gerências/diretorias.	1
Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos/docentes.	2
54) Para a melhoria da sua motivação quanto ao DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL na UFJF/GV, qual das alternativas você atribui maior importância?	Q54
Desenvolvimento de habilidades de liderança das chefias/gerências/diretorias.	1
Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos/docentes.	2
55) Para a melhoria da sua motivação quanto à RESPONSABILIDADE PELAS ATRIBUIÇÕES na UFJF/GV, qual das alternativas você atribui maior importância?	Q55
Desenvolvimento de habilidades de liderança das chefias/gerências/diretorias.	1
Desenvolvimento humano/profissional de servidores técnicos/docentes.	2

APÊNDICE D – RESPOSTAS OBTIDAS NO SURVEY

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
1	2	3	3	1	3	4	1	3	7	6	6	6	7	7	9	6	1	2	1	3	1
2	2	2	2	1	2	4	1	5	7	7	6	6	6	8	9	6	1	2	1	1	1
3	1	2	1	1	3	3	1	2	13	6	5	7	4	3	8	8	6	7	9	7	5
4	2	3	2	3	2	3	1	3	13	6	5	5	9	5	9	5	5	5	8	6	5
5	2	3	2	2	3	3	1	4	14	7	5	3	1	5	9	7	9	6	9	9	7
6	2	2	2	1	3	4	1	4	14	7	7	8	4	8	8	7	7	6	7	9	8
7	1	2	1	1	4	3	1	2	14	7	6	5	4	8	8	8	5	7	7	8	8
8	2	2	3	1	4	2	1	3	11	6	3	5	3	8	8	8	7	2	8	7	7
9	1	3	3	1	4	1	4	1	17	7	7	4	2	7	9	5	8	8	8	9	7
10	2	2	1	1	4	3	1	3	16	7	5	6	7	8	9	9	6	5	7	9	9
11	2	2	2	1	4	4	1	4	7	7	5	5	5	7	9	9	1	1	1	3	2
12	1	3	2	1	2	4	1	3	14	7	6	7	6	9	9	9	6	7	6	8	7
13	2	2	2	2	2	4	1	3	8	3	7	7	8	5	9	8	3	3	5	4	9
14	1	2	2	1	2	3	1	5	9	3	2	6	2	5	8	8	8	8	8	8	8
15	1	2	2	1	2	3	1	1	13	7	6	5	8	7	6	8	7	8	7	8	8
16	2	3	2	1	2	4	3	4	13	5	1	1	1	4	9	7	6	4	9	9	9
17	2	2	1	1	2	4	1	3	9	6	2	3	4	8	8	8	7	6	7	7	7
18	1	2	1	1	4	3	1	4	6	7	3	3	5	7	9	9	7	8	8	4	2
19	2	2	1	1	3	3	1	4	6	6	3	3	7	7	9	8	6	8	8	4	2
20	2	2	2	1	3	3	1	3	5	7	6	5	7	7	9	8	3	5	6	8	8
21	2	3	2	1	2	3	1	2	6	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5
22	2	3	1	1	3	3	1	2	9	6	5	4	6	4	6	6	4	4	5	4	4
23	2	2	2	2	1	3	1	1	12	7	9	6	8	7	9	9	8	7	7	8	8
24	1	4	1	1	3	4	3	3	12	7	8	5	5	7	9	8	6	5	8	6	5
25	2	2	1	1	4	3	1	4	17	2	3	3	6	8	8	6	7	1	8	1	1
26	2	3	2	1	1	3	1	3	12	9	8	8	9	6	9	9	9	9	9	9	9
27	2	3	2	1	4	1	1	5	7	7	6	6	5	7	9	9	8	8	8	8	7
28	1	3	2	1	4	4	1	3	13	5	4	5	5	8	9	8	7	7	8	7	7
29	2	2	1	1	2	3	1	1	16	6	7	8	5	8	8	8	7	8	7	7	6
30	2	2	2	1	1	3	1	3	17	7	8	8	2	5	9	9	8	9	7	7	9
31	2	3	3	1	4	4	1	4	16	6	6	6	6	7	9	9	3	3	3	7	7
32	1	1	2	1	4	3	1	3	16	1	5	4	7	8	7	9	1	1	1	8	7
33	2	2	1	1	3	3	1	3	16	3	3	5	1	8	9	9	1	3	2	4	1
34	2	3	1	1	3	4	1	3	16	8	6	7	3	9	9	9	7	7	7	9	9
35	2	3	2	1	4	1	3	5	5	6	5	2	5	8	9	9	7	7	7	6	6
36	1	2	2	1	4	1	3	5	5	4	5	4	6	6	8	6	6	7	4	3	2
37	2	2	2	1	4	3	1	2	10	5	1	1	9	6	9	9	1	1	1	3	3
38	1	2	4	1	2	2	1	2	5	7	5	6	6	7	9	9	7	9	8	8	7
39	1	2	1	1	4	4	1	3	16	8	8	5	3	8	9	9	2	2	7	9	9
40	1	3	3	1	3	1	1	1	5	6	3	3	5	7	9	9	5	5	7	6	3
41	1	3	2	1	4	1	2	1	6	4	7	3	1	3	8	7	8	8	7	9	9
42	1	4	2	1	4	3	1	4	6	3	1	1	5	5	8	8	1	1	1	7	6
43	1	3	2	2	4	1	4	6	5	6	4	4	4	5	8	7	7	7	7	6	6
44	2	3	2	1	4	1	1	1	6	8	3	3	4	7	9	7	8	9	9	9	9
45	2	3	3	1	1	1	1	1	8	7	9	8	9	2	7	8	7	8	8	8	9
46	1	5	2	1	3	1	3	1	8	6	4	4	4	5	7	7	7	7	7	7	6
47	1	3	2	1	2	1	1	1	8	6	3	3	2	3	4	5	7	8	6	4	5
48	1	3	2	1	4	1	1	1	6	6	2	4	6	8	9	9	9	9	7	9	9
49	2	3	1	1	4	1	1	3	8	5	1	1	1	2	6	8	1	1	5	7	7
50	2	2	2	1	4	3	1	3	6	7	5	6	9	6	6	8	7	7	7	8	8
51	2	3	3	1	4	1	1	1	8	6	4	4	4	7	8	8	8	8	8	8	8
52	2	3	2	1	4	1	1	5	9	6	3	3	3	7	7	4	1	1	2	3	4
53	1	3	2	1	4	3	1	3	6	7	5	3	2	4	8	5	3	8	8	7	7
54	2	4	2	1	4	1	3	5	9	6	4	7	4	7	9	8	8	7	7	9	9
55	2	3	2	1	3	4	1	3	9	7	4	4	2	7	9	8	4	4	4	5	5
56	2	2	3	2	2	1	1	1	5	6	5	4	1	7	9	8	7	7	7	6	8
57	2	3	2	2	3	1	1	1	8	4	2	2	8	7	9	9	2	5	3	4	3
58	2	3	3	1	4	1	1	6	6	7	5	5	8	8	8	9	9	8	8	9	9
59	1	3	2	1	1	1	1	1	5	7	6	5	5	9	9	9	8	9	8	9	8
60	1	4	1	1	3	3	1	3	8	7	6	6	7	4	8	7	7	7	6	5	5
61	2	3	3	1	4	1	3	1	8	4	4	4	1	1	7	7	7	7	7	7	7
62	1	3	2	1	3	1	1	1	8	9	7	6	7	6	8	7	6	7	8	6	8
63	1	3	3	2	4	3	1	3	10	7	7	7	4	9	9	6	9	8	8	7	7
64	1	3	2	1	4	1	1	5	10	7	2	2	2	4	9	7	5	5	5	5	5
65	2	4	3	1	4	1	1	5	8	7	7	3	3	5	9	9	8	8	7	8	7
66	2	4	3	1	2	1	3	5	10	6	5	5	4	8	9	5	6	6	9	8	8
67	1	4	2	1	3	4	1	4	14	7	4	6	7	4	8	8	8	8	8	7	7
68	2	4	2	1	3	3	1	4	17	6	3	3	3	5	8	5	9	6	8	8	8
69	1	3	1	1	3	1	1	6	7	9	6	5	7	7	9	9	8	7	9	9	9
70	2	3	2	1	3	4	1	4	7	1	1	1	3	6	8	8	1	1	1	1	1
71	2	4	2	1	4	1	4	1	2	8	8	7	9	7	6	8	8	8	8	5	5
72	2	3	2	2	4	1	1	5	7	2	6	2	5	6	9	9	2	2	2	3	2
73	1	2	2	3	2	1	1	4	7	3	1	1	1	4	8	3	3	3	3	5	5
74	2	4	1	1	4	1	1	4	10	9	6	6	5	7	9	9	9	9	9	9	9
75	2	2	2	1	4	1	1	1	1	7	8	4	7	7	8	6	7	8	8	6	6
76	2	3	2	1	3	1	1	5	7	5	4	4	3	5	6	8	8	8	8	6	6
77	2	3	2	1	4	1	1	6	17	4	4	3	3	8	8	8	8	8	8	7	6
78	2	2	1	1	4	3	1	2	9	6	1	6	5	6	8	8	6	6	6	3	4
79	2	3	2	1	3	1	1	5	17	5	2	2	4	7	7	8	8	6	8	7	7
80	1	3	2	1	4	1	1	6	17	6	5	5	9	7	9	9	9	9	9	4	7
81	1	3	3	1	4	1	1	1	17	8	3	5	5	7	7	5	8	6	8	8	6
82	2	3	2	1	4	1	1	6	17	9	8	8	9	7	9	9	9	9	9	8	8
83	2	3	2	2	4	4	1	4	7	1	1	1	1	4	9	9	2	1	1	1	1
84	2	4	2	1	4	1	1	4	1	8	8	7	9	3	9	9	8	8	8	1	1
85	2	4	2	2	4	1	3	6	17	7	4	6	4	6	8	8	9	9	9	8	8
86	2	3	2	1	4	1	1	1	17	8	6	3	5	8	9	9	8	7	8	8	8
87	2	3	2	1	1	3	1	2	17	6	7	5	5	8	8	9	7	4	7	7	8
88	2	3	2</																		

Respondente	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q35.1	Q36	Q36.1	Q37	Q37.1	Q38	Q38.1	
1	3	3	1	1	6	7	4	5	3	9	7	8	9	1	7	2	5	2	9	2	8	
2	1	3	1	1	6	7	4	6	3	9	8	8	9	1	8	2	8	2	8	2	8	
3	4	8	8	4	9	1	5	4	4	8	8	8	9	1	6	2	6	2	3	2	4	
4	5	7	5	5	5	6	5	4	4	9	9	9	9	1	5	2	4	1	2		2	
5	7	9	7	9	9	8	4	5	7	9	5	5	9	2	7	2	9	2	8	2	9	
6	8	7	7	6	8	8	8	6	6	8	7	7	8	1	7	2	7	2	6	2	7	
7	8	8	8	8	8	7	8	7	3	8	5	8	7	1	3	2	3	2	3	2	3	
8	8	8	8	7	5	6	8	3	4	9	9	2	2	1	8	1	8	1	8	2	8	
9	8	8	7	7	5	8	7	8	8	9	9	9	9	2	3	2	6	1	4	2	4	
10	8	6	4	5	7	7	7	3	7	9	7	8	9	1	4	2	4	2	5	2	5	
11	3	2	1	1	2	7	1	6	2	8	5	6	9	2	3	2	7	1	7	1	4	
12	7	8	7	5	8	7	6	6	6	8	8	8	8	1	6	2	8	2	7	2	8	
13	7	6	5	5	2	3	2	2	5	9	6	8	4	1	2	2	7	2	4	2	5	
14	8	8	8	8	6	6	8	6	6	8	8	8	8	1	8	1	8	1	8	1	8	
15	8	8	6	6	6	5	4	6	3	3	3	5	5	1	5	2	6	2	6	2	6	
16	9	9	9	8	5	4	2	3	7	7	9	8	8	1	8	2	6	2	8	2	8	
17	7	7	6	4	6	6	7	7	6	8	6	8	8	2	7	2	7	2	7	2	7	
18	3	9	6	9	8	9	8	1	8	9	2	7	9	1	4	1	5	2	6	2	6	
19	3	8	6	8	8	8	8	1	8	9	2	8	9	1	4	2	7	2	3	2	7	
20	9	8	8	3	7	8	6	1	2	9	6	8	7	1	8	2	8	2	9	2	8	
21	4	7	3	3	2	3	3	3	3	7	6	7	5	1	6	2	6	1	6	1	6	
22	4	5	5	5	6	6	5	5	5	9	6	6	6	1	6	2	7	1	7	2	7	
23	8	8	8	8	7	7	7	9	9	9	8	8	8	2	7	2	8	2	8	2	7	
24	7	8	7	6	8	8	5	7	7	9	7	7	6	2	7	2	7	2	7	2	7	
25	2	8	7	9	4	1	1	1	3	7	7	7	4	1	9	2	8	2	5	2	9	
26	9	9	9	9	9	5	5	6	7	9	9	9	9	7	2	9	2	9	2	8	2	8
27	7	8	8	8	6	9	7	6	9	9	6	6	9	2	8	2	9	2	8	2	9	
28	7	8	6	7	5	7	3	5	6	9	8	8	9	1	3	2	7	2	6	2	8	
29	6	7	7	5	5	2	4	6	6	8	6	6	6	2	7	2	8	2	7	2	7	
30	7	7	5	8	8	2	2	5	9	9	9	9	9	1	7	2	9	2	7	1	7	
31	7	5	2	2	3	4	1	1	1	9	5	8	9	2	7	2	8	2	9	2	9	
32	8	1	1	1	1	1	8	1	1	9	9	6	3	2	5	2	7	2	8	2	8	
33	3	7	6	1	1	3	1	1	8	5	4	6	8	1	7	2	8	2	4	2	4	
34	9	7	7	7	9	9	8	7	8	8	7	9	9	1	6	2	8	2	8	2	8	
35	6	8	7	8	5	6	7	6	8	8	5	5	9	1	2	2	2	1	4	1	2	
36	5	8	7	5	8	7	5	7	8	9	7	7	8	1	8	2	7	2	7	2	9	
37	3	3	3	2	8	8	5	2	2	9	2	8	5	2	5	2	7	1	7	1	8	
38	8	9	6	6	4	5	5	5	8	9	7	7	7	1	8	2	7	2	8	2	8	
39	9	8	8	1	8	8	5	1	8	9	8	8	8	1	3	2	7	2	5	2	6	
40	7	8	6	5	8	6	7	9	7	9	7	9	9	1	7	1	9	1	9	1	9	
41	7	8	7	7	8	8	7	4	8	9	6	7	8	2	6	2	8	1	7	1	7	
42	7	3	2	1	4	2	2	1	8	5	9	9	6	2	5	1	8	2	6	1	8	
43	7	8	7	8	7	6	6	5	5	9	7	7	6	1	7	2	7	1	7	2	8	
44	9	9	9	8	9	8	9	9	2	8	8	7	9	2	9	2	8	2	7	2	9	
45	8	5	7	4	7	7	6	7	4	9	8	6	5	2	6	2	6	2	6	2	6	
46	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2	4	1	4	1	4	2	5	
47	5	8	6	7	6	7	6	6	6	9	7	8	8	1	5	2	4	1	3	1	2	
48	8	9	9	7	7	7	8	8	8	8	8	8	9	2	6	2	8	2	8	2	7	
49	5	1	6	8	4	6	2	4	1	9	6	2	7	2	5	2	6	2	5	2	6	
50	9	9	9	9	8	6	6	4	7	8	6	8	7	1	8	2	9	1	6	2	9	
51	8	9	9	8	9	9	8	9	8	9	6	7	9	2	7	2	8	2	7	2	7	
52	4	3	3	5	5	5	5	5	5	9	6	6	7	2	8	1	9	1	9	1	9	
53	8	5	5	5	5	6	5	5	5	8	6	6	8	1	8	2	8	2	8	2	8	
54	8	8	8	6	6	9	8	9	6	9	9	9	9	1	7	2	6	2	7	2	8	
55	5	6	7	4	8	7	7	6	6	9	2	7	8	2	7	2	7	2	7	2	7	
56	7	7	7	6	5	6	7	7	7	8	3	5	8	1	6	1	9	2	6	2	7	
57	4	5	3	3	7	6	3	7	7	9	1	2	8	2	6	1	9	1	9	1	9	
58	9	8	8	8	9	9	9	7	8	8	5	7	9	1	7	2	7	1	8	2	8	
59	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	6	6	9	1	6	1	6	1	6	1	6	
60	5	6	6	5	6	6	5	4	5	9	9	9	9	2	7	2	7	2	6	2	7	
61	7	9	9	9	5	7	6	4	1	9	5	9	6	2	5	2	2	1	2	2	2	
62	7	8	8	8	8	9	7	7	7	9	9	9	9	2	4	2	3	1	5	1	5	
63	8	9	9	9	8	9	9	6	8	9	9	9	9	2	7	2	9	2	9	2	6	
64	3	5	4	5	5	8	3	7	5	8	6	6	8	2	7	2	7	1	7	2	6	
65	8	8	8	8	8	8	8	7	7	9	8	8	8	1	3	2	4	1	4	2	4	
66	6	9	9	9	7	7	8	8	7	9	8	8	8	2	5	1	5	1	5	1	5	
67	7	8	9	9	9	8	9	6	9	9	8	8	8	1	7	2	8	1	7	2	7	
68	9	9	8	9	6	7	7	7	7	7	5	5	8	1	7	1	7	2	9	2	9	
69	9	7	7	5	9	9	7	9	9	9	9	9	9	1	9	2	9	2	9	2	9	
70	1	1	1	1	1	3	1	1	1	9	8	7	3	2	7	2	8	2	9	2	9	
71	6	5	5	6	5	7	7	6	8	9	8	8	9	1	5	2	4	2	5	2	5	
72	2	6	6	3	4	3	3	6	6	9	6	6	9	2	7	2	8	1	5	1	5	
73	4	4	4	5	5	7	5	5	5	8	9	9	6	2	6	2	8	1	8	1	8	
74	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	6	6	9	2	4	2	5	2	5	2	5	
75	4	7	8	7	7	8	6	5	8	8	7	7	8	2	6	2	5	2	5	2	7	
76	6	8	8	7	8	7	7	8	8	8	4	7	9	1	6	2	7	2	7	2	7	
77	7	8	8	7	8	6	7	8	9	7	2	8	9	1	3	1	2	1	2	1	2	
78	6	7	5	5	2	5	4	2	2	5	2	2	3	1	5	1	5	2	4	2	5	
79	7	9	9	9	9	8	7	7	7	7	7	9	9	2	8	1	7	2	9	2	8	
80	7	9	9	9	9	9	9	9	9	1	6	6	9	2	8	2	8	2	6	2	4	
81	7	8	7	7	8	8	8	7	7	9	8	8	8	2	8	1	9	1	9	2	9	
82	9	9	9	9	9	9	6	7	8	1	5	8	7	2	7	2	7	2	7	2	8	
83	1	1	1	1	1	1	1	9	7	9	5	9	5	1	9	2	9	2	9	2	9	
84	1	8	8	8	7	8	3	2	5	8	8	8	8	1	9	2	7	2	9	2	9	
85	8	9	9	9	9	6	9	8	9	7	8	9	7	8	9	2	8	1	8	2	8	
86	8	8	8	8	8	8	7	7	7	9	9	9	8	2	8	2	8	2	6	2	6	
87	8	8	8	7	8	7	4	6	8	9	8	8	8	2	6	2	8	2	7	2	7	
88	7	8	8	8	8	5	4	2	4	9	9	9	9</									

Respondente	Q39	Q39.1	Q40	Q40.1	Q41	Q41.1	Q42	Q42.1	Q43	Q43.1	Q44	Q44.1	Q45	Q45.1	Q46	Q46.1	Q47	Q47.1	Q48	Q48.1	Q49
1	1	5	1	5	2	9	2	7	2	7	2	7	2	5	1	4	1	5	1	8	2
2	1	5	1	5	2	7	1	8	2	8	1	5	2	7	1	7	1	8	1	6	2
3	1	4	1	4	2	2	1	4	1	4	1	4	1	2	2	3	2	3	2	5	1
4	1	7	1	5	1	5	1	5	1	5	2	6	2	5	2	5	2	5	2	4	2
5	1	9	1	7	2	7	1	9	2	7	1	7	2	9	2	7	1	7	2	9	2
6	1	7	1	7	2	6	1	7	2	7	1	7	2	7	2	7	1	7	1	6	1
7	1	3	1	3	1	2	1	6	2	3	1	5	2	6	2	5	1	5	2	5	2
8	1	8	1	8	1	8	1	8	2	8	1	8	2	8	2	8	1	9	1	8	1
9	1	8	1	4	2	6	1	4	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	4	1
10	1	3	2	4	2	5	1	5	1	4	1	4	2	5	2	4	1	5	2	3	1
11	1	9	1	7	2	6	2	8	2	7	2	8	1	8	2	3	2	6	1	9	1
12	1	7	1	7	2	7	2	6	2	6	2	6	2	7	2	7	1	7	2	7	2
13	1	3	1	3	2	2	1	2	1	3	1	5	2	2	1	4	2	4	2	2	1
14	1	8	1	8	1	8	2	8	1	8	2	8	1	8	1	8	2	8	1	8	1
15	1	6	1	4	2	4	2	4	2	5	1	3	1	4	1	3	1	4	1	2	1
16	2	8	2	8	2	8	2	8	2	8	2	8	2	8	2	8	2	8	2	8	2
17	1	7	1	7	2	7	1	8	2	8	1	8	2	8	1	7	1	8	2	7	1
18	2	6	2	6	2	3	2	7	2	8	1	6	2	6	1	7	1	8	1	9	1
19	1	4	1	2	2	8	2	8	2	8	2	6	1	2	1	6	1	7	1	8	2
20	1	6	1	6	2	8	1	8	2	8	1	7	2	7	2	7	1	7	1	9	1
21	1	6	1	6	2	6	1	6	2	6	2	6	2	6	2	6	1	6	2	6	2
22	1	7	1	7	2	7	1	7	2	7	2	7	2	7	2	7	1	7	1	7	1
23	1	7	1	8	2	7	1	9	1	8	1	8	2	8	1	8	1	7	2	8	2
24	2	7	2	7	2	7	1	8	2	9	2	7	1	5	2	5	1	5	2	7	2
25	1	9	1	9	2	8	1	6	1	6	1	6	2	6	2	4	1	6	1	7	1
26	1	8	1	7	2	8	1	6	2	7	1	7	2	7	1	6	1	7	2	6	1
27	2	9	2	9	2	9	1	8	1	8	1	8	2	8	2	8	1	8	1	9	2
28	2	3	2	4	2	2	2	3	2	5	2	3	2	3	1	2	1	5	1	5	1
29	1	6	1	6	2	6	1	6	2	7	1	6	2	7	2	5	1	7	2	8	1
30	1	9	1	9	2	8	1	8	2	8	2	8	2	9	2	7	1	7	2	9	1
31	1	7	1	6	2	7	1	7	2	7	2	6	2	8	2	7	1	8	1	8	1
32	2	7	2	7	1	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	8	1	8	1	9	1
33	1	3	1	3	2	4	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	1
34	2	6	2	6	2	6	2	6	1	6	1	7	1	7	1	6	1	7	1	8	1
35	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
36	1	7	2	6	2	9	2	6	2	7	2	7	2	7	2	6	1	6	2	6	1
37	1	8	1	7	2	9	1	8	2	8	2	8	2	8	2	8	2	8	2	5	1
38	2	7	1	7	1	7	1	7	2	7	1	7	2	7	2	6	1	7	1	7	2
39	1	6	1	5	2	7	2	7	2	8	2	7	2	3	2	3	2	3	1	3	1
40	1	8	1	8	2	8	1	2	2	6	1	2	2	6	1	2	1	6	1	7	1
41	1	8	1	8	2	9	1	9	2	6	1	6	2	8	2	7	2	6	2	6	2
42	2	7	2	8	2	8	1	8	2	8	2	8	2	8	2	7	2	7	1	7	1
43	1	7	1	7	1	7	1	6	2	6	1	6	2	7	1	6	1	7	2	7	2
44	1	8	1	8	2	9	1	8	1	8	1	8	2	9	1	8	1	9	1	7	2
45	1	5	2	6	2	6	1	6	2	6	2	5	2	6	1	6	1	6	2	6	2
46	1	5	1	5	2	5	2	5	1	5	1	5	2	5	1	5	1	5	2	5	1
47	1	5	1	4	2	5	1	5	1	5	1	5	2	4	1	5	1	5	2	5	1
48	1	8	1	8	1	8	2	8	2	8	2	6	1	7	1	7	2	7	1	8	1
49	2	6	2	6	2	6	2	6	1	8	1	5	2	8	2	6	1	7	2	6	2
50	1	9	2	7	2	9	2	8	2	8	1	6	1	7	1	7	1	7	1	7	1
51	1	4	2	4	2	4	2	4	1	4	1	5	1	4	1	5	1	5	2	6	1
52	1	9	1	9	1	9	1	9	1	9	1	9	2	9	1	9	1	9	2	9	1
53	1	8	1	8	2	9	2	8	2	8	2	8	2	8	1	8	2	8	2	9	2
54	2	7	2	7	2	6	2	6	2	8	2	6	2	8	2	6	1	6	1	7	1
55	2	7	2	7	2	7	2	7	2	7	2	7	2	7	2	7	2	7	2	8	1
56	1	7	1	6	2	9	1	4	1	4	1	4	1	4	2	4	2	4	1	5	1
57	1	8	1	7	1	7	1	9	2	9	1	7	2	9	1	6	1	8	1	9	1
58	1	8	1	2	2	7	2	6	2	7	2	2	1	5	1	2	2	4	1	8	1
59	2	5	2	5	2	6	2	7	2	7	1	7	1	7	1	8	1	8	2	5	2
60	1	8	2	7	2	7	2	6	2	6	2	7	2	7	2	7	2	6	2	7	2
61	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	3	2	3	2
62	1	5	1	5	2	5	2	5	2	5	2	5	1	3	2	3	2	4	2	3	1
63	1	8	1	9	1	8	1	8	1	7	1	9	2	8	1	6	1	9	2	8	1
64	1	7	1	7	2	7	1	7	2	5	1	6	2	8	2	6	1	5	2	7	2
65	1	4	2	3	2	4	1	4	2	5	2	4	2	4	2	4	1	4	1	4	2
66	2	5	2	5	2	5	1	5	1	5	2	5	2	5	2	5	1	5	2	5	2
67	1	8	1	8	2	8	2	8	1	8	1	8	1	8	1	8	1	8	1	8	1
68	2	8	2	9	2	9	1	7	2	8	2	9	2	7	2	7	2	8	2	9	2
69	2	9	2	9	1	9	1	9	1	9	1	9	2	9	2	9	1	9	2	9	2
70	2	7	1	7	1	8	2	7	2	7	1	7	1	8	1	8	1	8	1	8	1
71	2	5	2	4	2	4	2	4	2	5	1	4	2	5	2	4	1	4	1	5	1
72	1	9	1	9	2	6	1	6	1	8	2	6	2	7	1	7	2	7	1	7	1
73	1	8	1	8	2	8	1	8	2	8	2	8	2	8	1	8	1	8	1	9	1
74	1	4	1	5	2	5	1	5	2	5	2	4	1	4	2	4	1	4	2	5	1
75	1	4	1	4	2	7	2	5	2	4	2	4	1	4	1	4	1	4	2	7	1
76	1	8	2	6	2	7	1	8	2	7	2	7	2	7	2	7	2	8	1	8	2
77	1	2	1	2	2	4	1	2	2	3	1	2	2	2	1	2	1	2	2	3	1
78	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	1	3	2	3	1	3	1	3	1	4	2
79	2	8	1	8	2	8	1	8	2	8	2	8	2	7	2	8	2	8	1	8	2
80	1	7	1	5	2	6	1	7	1	7	1	7	2	5	2	7	2	7	2	7	1
81	2	9	2	9	2	9	2	9	2	9	2	9	2	9	2	9	1	9	2	9	1
82	1	6	1	6	1	7	2	8	2	6	1	6	1	6	2	6	2	6	1	7	1
83	1	9	2	9	2	9	1	9	2	9	2	9	2	9	2	9	1	9	2	9	2
84	2	9	2	9	2	9	1	9	1	9	1	9	2	9	2	9	1	8	1	9	1
85	1	8	1	6	2	8	2	6	2	8	2	8	2	7	2	7	2	5	1	9	2
86	1	7	1	7	2	8	2	8	2	8	2	8	2	8	2	7	1	7	1	9	1
87	1	7	1	8	2	8	1	8	2	8	1	7	2	7	2	7	1	8	2	9	1
88	1	9	2	9	2	9	1	7	2	9	2	8	2								

Respondente	Q49.1	Q50	Q50.1	Q51	Q51.1	Q52	Q52.1	Q53	Q53.1	Q54	Q54.1	Q55	Q55.1
1	9	1	6	2	4	2	7	1	5	2	9	1	4
2	7	2	7	1	5	1	6	1	6	1	6	1	8
3	6	2	6	1	2	1	6	1	4	1	5	1	4
4	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4
5	9	2	9	2	7	1	6	2	7	1	7	1	7
6	6	2	7	1	7	1	7	2	7	2	7	2	7
7	5	2	5	2	5	2	5	2	5	1	6	1	6
8	8	2	8	1	8	1	8	1	8	1	8	1	8
9	4	2	7	1	6	1	3	1	3	2	3	1	5
10	5	2	5	2	5	1	5	2	5	2	5	2	4
11	9	2	5	2	2	2	4	2	2	2	7	2	7
12	7	2	7	2	7	2	7	2	7	2	7	2	7
13	2	2	4	2	3	1	3	1	5	1	3	1	4
14	8	2	8	2	8	1	8	2	8	2	8	1	8
15	6	2	3	1	3	2	4	2	3	1	4	2	4
16	8	2	8	2	8	2	9	2	8	2	8	2	8
17	8	2	8	1	7	2	7	1	7	2	8	1	7
18	7	2	7	2	7	2	7	2	5	2	6	2	6
19	7	2	8	2	7	2	7	2	7	2	7	2	4
20	9	2	8	1	8	1	8	1	7	1	7	1	7
21	6	1	6	2	6	2	6	1	6	2	6	1	6
22	7	2	7	1	7	1	7	1	7	1	7	1	7
23	8	2	7	2	8	2	7	2	8	2	8	2	8
24	7	2	7	2	7	2	7	2	7	2	8	1	7
25	6	1	6	1	5	1	6	1	5	1	5	1	5
26	6	2	7	2	7	2	7	2	6	2	7	1	7
27	9	2	8	1	8	1	8	1	8	1	8	1	8
28	7	2	4	2	7	1	2	2	4	1	4	2	3
29	8	1	6	2	8	2	8	2	7	2	7	2	7
30	8	2	8	2	8	1	8	1	8	1	8	2	8
31	8	2	7	1	9	1	8	1	8	2	7	2	7
32	9	1	9	2	9	1	9	1	9	1	9	2	5
33	4	1	8	2	6	1	3	1	2	2	4	2	7
34	8	1	8	2	7	1	8	2	7	2	7	2	7
35	5	2	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8
36	7	2	7	1	7	2	7	2	7	2	8	1	7
37	8	2	8	2	8	1	8	2	8	2	8	2	8
38	7	2	7	2	7	2	7	2	7	2	7	2	7
39	5	2	3	1	8	1	4	1	5	1	5	1	5
40	3	2	8	1	2	1	2	1	2	2	4	2	4
41	6	2	7	2	7	2	8	1	4	1	5	1	5
42	7	1	7	1	7	1	7	1	7	1	7	1	7
43	7	2	7	2	7	2	7	2	7	2	7	2	7
44	3	2	3	1	4	2	3	1	3	1	7	1	6
45	6	2	6	2	6	2	6	1	6	2	6	1	6
46	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5
47	7	2	6	2	4	2	4	2	4	2	3	2	3
48	8	2	8	1	7	2	7	1	8	1	7	1	8
49	6	2	6	2	6	2	8	2	8	2	8	2	8
50	8	2	7	2	8	2	8	2	8	2	8	1	9
51	4	2	6	2	5	2	6	2	6	2	5	2	5
52	9	2	9	1	9	1	9	1	9	1	8	1	9
53	9	2	9	2	9	2	9	2	9	2	9	2	9
54	7	1	7	2	6	1	6	1	6	2	7	1	7
55	8	2	7	2	8	1	7	2	8	2	8	2	8
56	6	2	6	2	5	2	6	1	5	2	5	1	5
57	9	2	9	2	4	2	6	2	7	1	7	1	8
58	7	2	4	1	2	2	5	1	5	2	5	2	5
59	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5
60	7	2	7	2	7	1	6	2	7	2	7	2	7
61	3	2	3	2	3	2	5	2	4	2	5	2	4
62	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
63	8	2	8	2	8	2	8	1	8	2	8	2	8
64	7	2	9	2	5	2	6	2	5	2	7	2	7
65	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4
66	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5
67	8	2	8	2	8	2	8	1	8	2	8	1	8
68	9	2	9	1	8	2	9	1	8	2	9	1	8
69	9	2	9	2	9	2	9	1	9	1	9	2	9
70	9	1	9	2	8	1	9	1	7	1	9	1	9
71	5	1	5	2	5	1	4	2	4	1	4	1	5
72	7	1	7	2	7	1	7	2	8	1	8	2	7
73	8	2	8	1	8	1	8	1	8	1	8	1	8
74	5	2	5	1	5	1	5	1	5	2	5	2	5
75	4	2	4	2	3	2	3	2	7	2	3	2	7
76	8	2	8	1	8	1	8	1	8	2	8	1	8
77	3	2	4	2	4	2	3	2	2	2	3	2	2
78	4	2	4	1	3	2	4	1	3	2	4	1	4
79	8	2	8	1	7	2	8	1	8	1	8	1	7
80	8	2	7	2	7	2	7	2	7	2	7	1	7
81	9	2	9	2	9	1	9	2	9	2	9	2	9
82	7	2	9	1	8	1	7	1	8	1	8	1	8
83	9	2	9	2	9	2	9	2	9	2	9	2	9
84	9	2	9	2	9	2	9	2	9	2	9	2	9
85	7	2	9	1	7	2	8	1	7	1	6	1	6
86	7	2	5	2	8	2	8	2	8	2	7	2	6
87	8	2	8	2	8	1	8	2	8	2	8	1	8
88	7	2	9	2	9	1	9	2	9	2	8	1	7
89	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5
90	7	2	7	2	9	2	9	2	8	2	8	2	7
91	7	2	6	2	7	1	7	2	5	2	5	2	7
92	6	2	6	2	7	1	6	2	7	2	8	1	6
93	8	2	7	2	6	1	7	2	7	1	8	2	7
94	8	2	9	2	8	2	8	2	8	2	8	2	8
95	3	2	3	1	4	1	4	2	4	1	4	1	4
96	7	1	7	2	7	2	7	2	7	2	7	2	7

APÊNDICE E – ANÁLISE DO ALFA DE CRONBACH - SPSS

Parâmetro	Valor/Quant.	Identificação do respondente
Alfa de Cronbach	0,905	-----
<i>Missing Values</i>	1	4
<i>Outliers</i>	27	3; 8; 9; 13; 15; 21; 25; 32; 33; 35; 38; 43; 46; 47; 49; 52; 57; 61; 62; 70; 71; 73; 77; 78; 80; 82 e 83

APÊNDICE F – TABULAÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA

Questão	Descrição	Quantitativo de respondentes	(%) da Amostra
Gênero	Masculino	36	38
	Feminino	60	62
Faixa etária	18 a 24 anos.	1	1
	25 a 34 anos.	31	32
	35 a 44 anos.	50	52
	45 a 59 anos.	13	14
	maior de 60 anos	1	1
Naturalidade	Município onde se localiza a unidade, MG	18	19
	Outros municípios de MG	61	64
	Municípios fora do Estado de MG	16	17
	Localidades fora do Brasil	1	1
Residência principal	Município onde se localiza a unidade, MG	83	86
	Outros municípios de MG	11	11
	Municípios fora do Estado de MG	2	2
Tempo de atuação no cargo	Até 1 ano	7	7
	De 1 a 3 anos	15	16
	De 3 a 5 anos	22	23
	Mais de 5 anos	52	54
Nível do cargo	Docente do magistério superior	46	48
	Técnico-administrativo em cargos de nível C	2	2
	Técnico-administrativo em cargos de nível D	29	30
	Técnico-administrativo em cargos de nível E	19	20
Acumula FG ou CD?	Nunca acumulei cargos com FG ou CD, ou apenas em caráter provisório em substituição ao titular.	81	84
	Sim, por menos de 1 ano	1	1
	Sim, entre 1 e 3 anos	11	11
	Sim, entre 3 e 5 anos	3	3
	Sim, por mais de 5 anos	0	0
Grau de formação em relação aos requisitos mínimos exigidos para o cargo	Possui o mesmo grau de formação (independentemente do título).	23	24
	Possui maior grau de formação, uma vez que é graduado (bacharelado ou licenciatura).	8	8
	Possui maior grau de formação, uma vez que é especialista (lato sensu ou MBA).	23	24
	Possui maior grau de formação, uma vez que é mestre (acadêmico ou profissional).	18	19
	Possui maior grau de formação, uma vez que é doutor.	16	17
	Participa ou concluiu estágio de pós-doutorado (nacional ou internacional).	8	8
Ambiente organizacional de atuação	Setores Administrativos	21	22
	Unidades acadêmicas	75	78

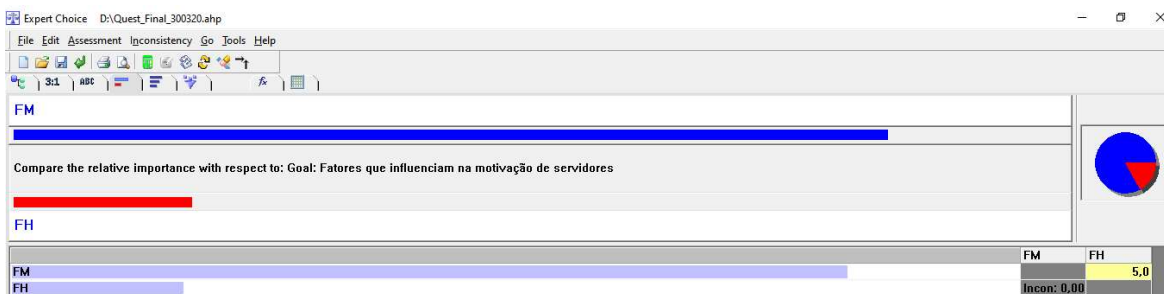
APÊNDICE G – OPINIÕES DOS SERVIDORES SOBRE O CONJUNTO DE ELEMENTOS QUE INTERFEREM NA SATISFAÇÃO PARA O TRABALHO

	Fatores	Grau de Percepção	Qtd. Amostra	%
Estrutura Física (EF)	CONDIÇÕES FÍSICAS	Satisfação reduzida	16	24
		Satisfação intermediária	33	49
		Satisfação elevada	19	28
	INFRAESTRUTURA	Satisfação reduzida	19	28
		Satisfação intermediária	36	53
		Satisfação elevada	13	19
	LOCALIZAÇÃO DO CAMPUS	Satisfação reduzida	16	24
		Satisfação intermediária	33	49
		Satisfação elevada	19	28
Vencimentos e Benefícios (VB)	SALÁRIOS E ADICIONAIS	Satisfação reduzida	3	4
		Satisfação intermediária	20	29
		Satisfação elevada	45	66
	ESTABILIDADE NO CARGO	Satisfação reduzida	0	0
		Satisfação intermediária	3	4
		Satisfação elevada	65	96
	LICENÇAS E AFASTAMENTOS	Satisfação reduzida	0	0
		Satisfação intermediária	11	16
		Satisfação elevada	57	84
Relacionamento com Superiores (RS)	ESTÍMULOS E INCENTIVOS	Satisfação reduzida	11	16
		Satisfação intermediária	14	21
		Satisfação elevada	43	63
	GESTÃO PARTICIPATIVA	Satisfação reduzida	8	12
		Satisfação intermediária	21	31
		Satisfação elevada	39	57
	EXERCÍCIO DA AUTORIDADE	Satisfação reduzida	8	12
		Satisfação intermediária	9	13
		Satisfação elevada	51	75
Relacionamento com Colegas (RC)	COMUNICAÇÃO	Satisfação reduzida	7	10
		Satisfação intermediária	15	22
		Satisfação elevada	46	68
	RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	Satisfação reduzida	11	16
		Satisfação intermediária	13	19
		Satisfação elevada	44	65
CLIMA ORGANIZACIONAL	Satisfação reduzida	9	13	
	Satisfação intermediária	11	16	
	Satisfação elevada	48	71	
Reconhecimento Profissional (RP)	CREDIBILIDADE ATRIBUÍDA PELO CHEFE	Satisfação reduzida	5	7
		Satisfação intermediária	11	16
		Satisfação elevada	52	76
	DESAFIOS OFERECIDOS PELO CHEFE	Satisfação reduzida	6	9
		Satisfação intermediária	14	21
		Satisfação elevada	48	71
	FEEDBACKS OFERECIDOS PELO CHEFE	Satisfação reduzida	9	13
		Satisfação intermediária	21	31
		Satisfação elevada	38	56

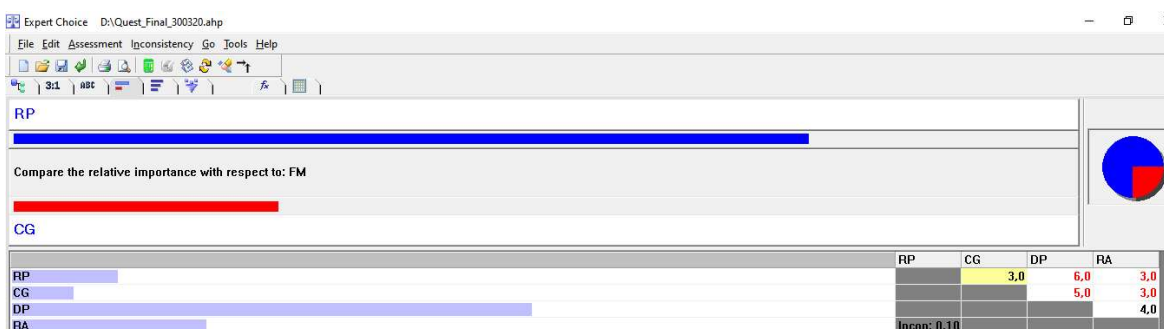
(continua)

Conteúdo do Cargo (CG)	ATRIBUIÇÕES DESEMPENHADAS	Satisfação reduzida	2	3
		Satisfação intermediária	17	25
		Satisfação elevada	49	72
	SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO PROFISSIONAL	Sentimento reduzido	5	7
		Sentimento intermediário	12	18
		Sentimento elevado	51	75
	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	Satisfação reduzida	9	13
		Satisfação intermediária	23	34
		Satisfação elevada	36	53
Desenvolvimento Profissional (DP)	POLÍTICAS DE PROMOÇÃO	Satisfação reduzida	13	19
		Satisfação intermediária	24	35
		Satisfação elevada	31	46
	POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO	Satisfação reduzida	8	12
		Satisfação intermediária	19	28
		Satisfação elevada	41	60
	INTERESSE EM SE CAPACITAR	Interesse reduzido	0	0
		Interesse intermediário	1	1
		Interesse elevado	67	99
Responsabilidade pelas atribuições (RA)	DISPOSIÇÃO PARA ENRIQUECIMENTO VERTICAL DO CARGO	Disposição reduzida	6	9
		Disposição intermediária	21	31
		Disposição elevada	41	60
	DISPOSIÇÃO PARA ENRIQUECIMENTO HORIZONTAL DO CARGO	Disposição reduzida	0	0
		Disposição intermediária	14	21
		Disposição elevada	54	79
	RESPONSABILIDADE SOCIAL DO SEU TRABALHO	Satisfação reduzida	0	0
		Satisfação intermediária	6	9
		Satisfação elevada	62	91

APÊNDICE H – RESULTADO DOS JULGAMENTOS NO *EXPERT CHOICE* Comparação de Critérios



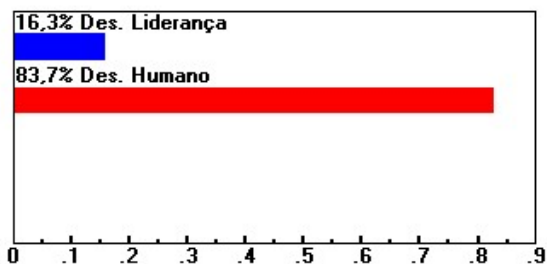
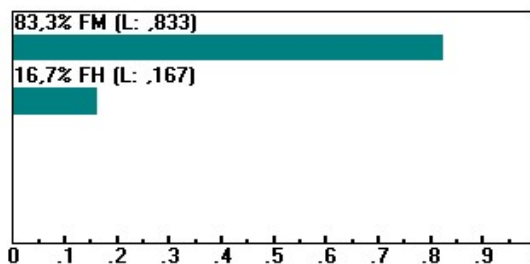
Comparação de Subcritérios – Fatores Motivacionais

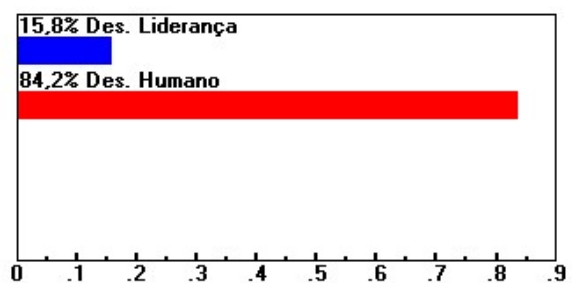
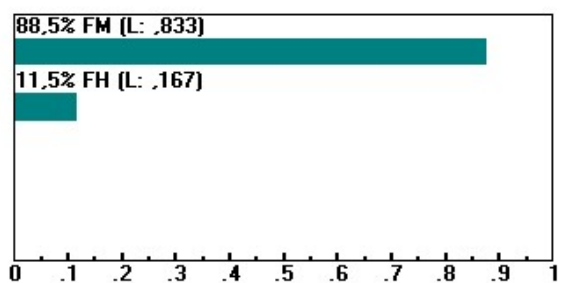
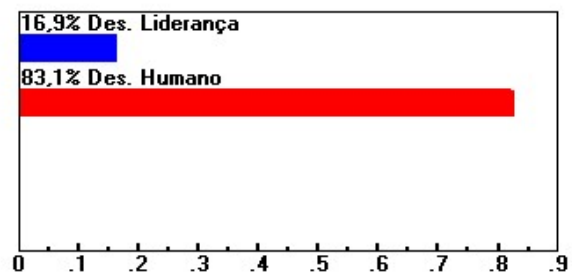
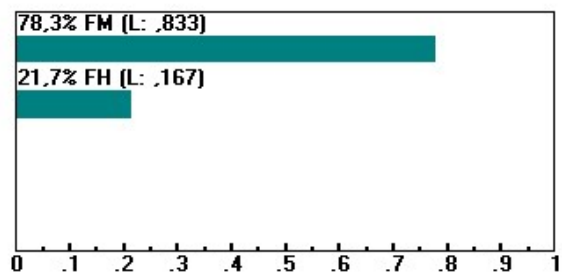


Comparação de Subcritérios – Fatores Higiênicos



Sensibilidade das Alternativas



APÊNDICE I – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DO *EXPERT CHOICE***Sensibilidade de +5% e -5% nos critérios**

APÊNDICE J – PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DE DISSERTAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - UFES	
Nome: Alessandro Roberto Rocha	
Título da dissertação: Motivação no Serviço Público: aplicação do AHP como instrumento de gestão em uma IES federal.	
Link do repositório da dissertação: http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas	
Título do produto técnico/tecnológico: Motivação no Serviço Público: uma proposta para aperfeiçoamento de integração de dados na gestão	
Tipo do produto técnico/tecnológico: Relatório técnico conclusivo	
Subclassificação do produto técnico/tecnológico: Relatório técnico conclusivo <i>per se</i>	
Link do repositório do produto técnico/tecnológico: http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas	
Instituição estudada (<i>locus da pesquisa</i>): Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) <i>campus</i> Governador Valadares	
Orientador: Prof. Dr. Wellington Gonçalves	
Data da titulação: 02/07/2020	
Vínculo de trabalho: Universidade Federal de Juiz de Fora <i>campus</i> Governador Valadares	
Celular: (33) 99962-8361	E-mail: alessandro.rocha@hotmail.com
Entrega do produto técnico: Diretoria da Universidade Federal de Juiz de Fora <i>campus</i> Governador Valadares	
Local: Via e-mail institucional	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



DETALHAMENTO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

- **Título**

Motivação no Serviço Público: uma proposta para aperfeiçoamento de integração de dados na gestão.

- **Aderência do tema ao PPGGP/UFES**

O presente produto técnico, foi elaborado pelo discente Alessandro Roberto Rocha sob orientação do Prof. Dr. Wellington Gonçalves, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em gestão pública, ofertado pelo Programa de Pós-graduação em Gestão Pública (Mestrado Profissional) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), em consonância com a Linha de Pesquisa II “Tecnologia, operações e inovação no setor público” por ensejar o desenvolvimento profissional em gerenciamento de ações finalísticas de governo, a partir do conhecimento de novas tecnologias de gestão, de inovação, de comunicação e de informação, voltados à execução do planejamento no Brasil. Concernente ao Projeto Estruturante, o produto técnico demonstra aderência às “Ações e programas finalísticos e de suporte ao governo” alusivo a gestão de políticas públicas, de serviços ao Estado, e apoio administrativo, com ênfase à área de Gestão de Pessoas.

- **Impactos do produto técnico**

Os impactos evidenciados na pesquisa apontaram as alternativas “Desenvolvimento Humano” e “Desenvolvimento de Lideranças” como meios para o estímulo à motivação para o trabalho, o que pressupõem a satisfação dos servidores e, complementarmente, efeitos direcionados à produtividade do trabalho e à melhoria dos serviços ao cidadão.

- **Aplicabilidade do produto técnico**

O produto técnico mostra-se com alta capacidade de aplicabilidade à UFJF/GV e demais Instituições de Ensino Superior federais, tendo em vista o amparo legal estabelecido pelo Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019, visando promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração direta, autárquica e fundacional.

- **Inovação**

O desenvolvimento deste produto técnico proporciona aperfeiçoamento de integração de dados e informações no ambiente organizacional e, com isso, seu desdobramento possibilita a elaboração e construção de novos produtos, serviços ou processos, agregando novas funcionalidades aos modelos e ferramentas de gestão existentes. Com isso, a partir do uso desta abordagem, a UFJF/GV terá uma importante contribuição que tende resultar em melhorias e, em efetivos ganhos de desempenho. Assim, o conhecimento e aprendizado organizacional gerados também podem ser considerados elementos catalisadores de inovação, devido ao seu compartilhamento e socialização de saberes, contribuir para construção de novas visões no universo organizacional

- **Complexidade**

A adoção das alternativas propostas para a melhoria da motivação dos servidores mostra-se de baixa complexidade por não ensejar o envolvimento direto de atores externos nem outros órgãos públicos ou privados.

PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO DE DISSERTAÇÃO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1. APRESENTAÇÃO

O presente produto técnico, intitulado “Motivação no Serviço Público: uma proposta para aperfeiçoamento de integração de dados na gestão” foi elaborado pelo discente Alessandro Roberto Rocha sob orientação do Prof. Dr. Wellington Gonçalves, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em gestão pública, ofertado pelo Programa de Pós-graduação em Gestão Pública (Mestrado Profissional) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), em consonância com a Linha de Pesquisa II “Tecnologia, operações e inovação no setor público”, e ao Projeto Estruturante III “Ações e programas finalísticos e de suporte ao governo”.

Destaca-se que este instrumento adequa-se à Linha de Pesquisa “Tecnologia, operações e inovação no setor público” por ensejar o desenvolvimento profissional em gerenciamento de ações finalísticas de governo, a partir do conhecimento de novas tecnologias de gestão, de inovação, de comunicação e de informação, voltados à execução do planejamento no Brasil. Concernente ao Projeto Estruturante, o produto técnico demonstra afinidade às “Ações e programas finalísticos e de suporte ao governo” alusivo a gestão de políticas públicas, de serviços ao Estado, e apoio administrativo, com ênfase à área de Gestão de Pessoas.

Desta forma, ao propor apoio aos gestores no desenvolvimento de ações voltadas ao fortalecimento da motivação dos servidores, este instrumento emerge como o “Relatório Conclusivo” da dissertação “Motivação no Serviço Público: aplicação do AHP como instrumento de gestão em uma IES federal” por se embasar nos resultados da pesquisa voltada à Universidade Federal de Juiz de Fora, *campus* Governador Valadares (UFJF/GV).

1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Tendências contemporâneas na gestão pública internacional têm sido caracterizadas pela redução da estrutura governamental e profissionalização das lideranças em prol da idealizada eficiência administrativa, notadamente em nações economicamente desenvolvidas (IZQUIERDO; PESSINO; VULETIN, 2019).

No contexto nacional, o decurso adotado pelo Estado tem se mostrado em oposição às premissas de valorização e estímulo da força de trabalho (DWECK; VIANNA; BARBOSA, 2019) ao revelar sucessivas medidas restritivas no delineamento das políticas públicas brasileiras, como uma evasiva para mitigar resultados insatisfatórios de serviços públicos (DUTRA; BRISOLLA, 2020). Essas medidas, por sua vez, acabam provocando efeitos contraproducentes no funcionamento da “máquina” pública, uma vez que inibem o alcance da eficiência administrativa (NOGUEIRA *et al.*, 2020).

Nesse sentido, o cenário atual da administração pública brasileira requer mudanças e, isso na opinião do Banco Mundial (2019), se traduz por meio da implementação de ações que promovam ganhos de eficiência na gestão de recursos humanos. A relação direta e recíproca entre motivação e eficiência, mostra-se capaz de influenciar positivamente os resultados laborais, visto que ambos os conceitos apresentam conexão com o reflexo da produtividade do trabalhador no desempenho do seu cargo (DENHARDT; DENHARDT, 2015; VERMEEREN, 2017; ANDERSEN *et al.*, 2018; CAVALCANTE, 2019).

Assim, a identificação de aspectos motivadores no âmbito do serviço público mostra-se congruente com o estabelecimento de políticas que possibilitem elevar o nível de engajamento de equipes, visto que, quanto mais o trabalho no setor público satisfizer às necessidades de autodesenvolvimento de servidores, a motivação e o estímulo para o trabalho tornam-se fortes, promovendo melhores resultados no ambiente de trabalho (VIEIRA *et al.*, 2011; ANDERSEN *et al.*, 2018).

Diante do exposto, o presente relatório tem por objetivo suscitar nos gestores de instituições de ensino superior, em especial a UFJF/GV a relevância do desenvolvimento de ações voltadas ao fortalecimento da motivação dos servidores, tendo em vista que, o corolário para eficiência na gestão pública perpassa por uma administração contemporânea, com ênfase no desenvolvimento humano e de lideranças capazes de impulsionar equipes para a busca de inovação e resultados satisfatórios (VIEIRA *et al.*, 2011; BARLACH, 2012; MATIAS-PEREIRA, 2014).

2. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS UTILIZADOS

A instituição adotada como unidade de pesquisa, UFJF/GV, se destaca pela representatividade e influência local em termos de formação educacional, fomento à economia, contribuição técnica, desenvolvimento profissional e, participação no desenvolvimento da região Vale do Rio Doce, Estado de Minas Gerais.

A população elegível foi composta pelos 471 servidores das carreiras de docente do magistério superior e de técnico-administrativo em educação. Os critérios de inclusão consideraram servidores efetivos, em exercício de atividades e não estar afastado das funções. A amostra foi calculada considerando um intervalo de confiança de 90%, com um valor crítico de 1,64 para a distribuição normal, margem de erro de 10%, e valor mínimo estimado de 90% para a amostragem, seguindo pressupostos de Santos (2013), a qual indicou um quantitativo n de 60 servidores para a pesquisa.

A abordagem qualitativa apoiou-se em perspectivas epistemológicas voltadas ao processo motivacional no ambiente laboral, o qual valeu-se de literaturas clássicas e contemporâneas a fim de investigar um conjunto de elementos que se destacam no processo de satisfação de servidores públicos, com destaque para a teoria bifatorial de Frederick Herzberg (1987) que constituiu o cerne da pesquisa.

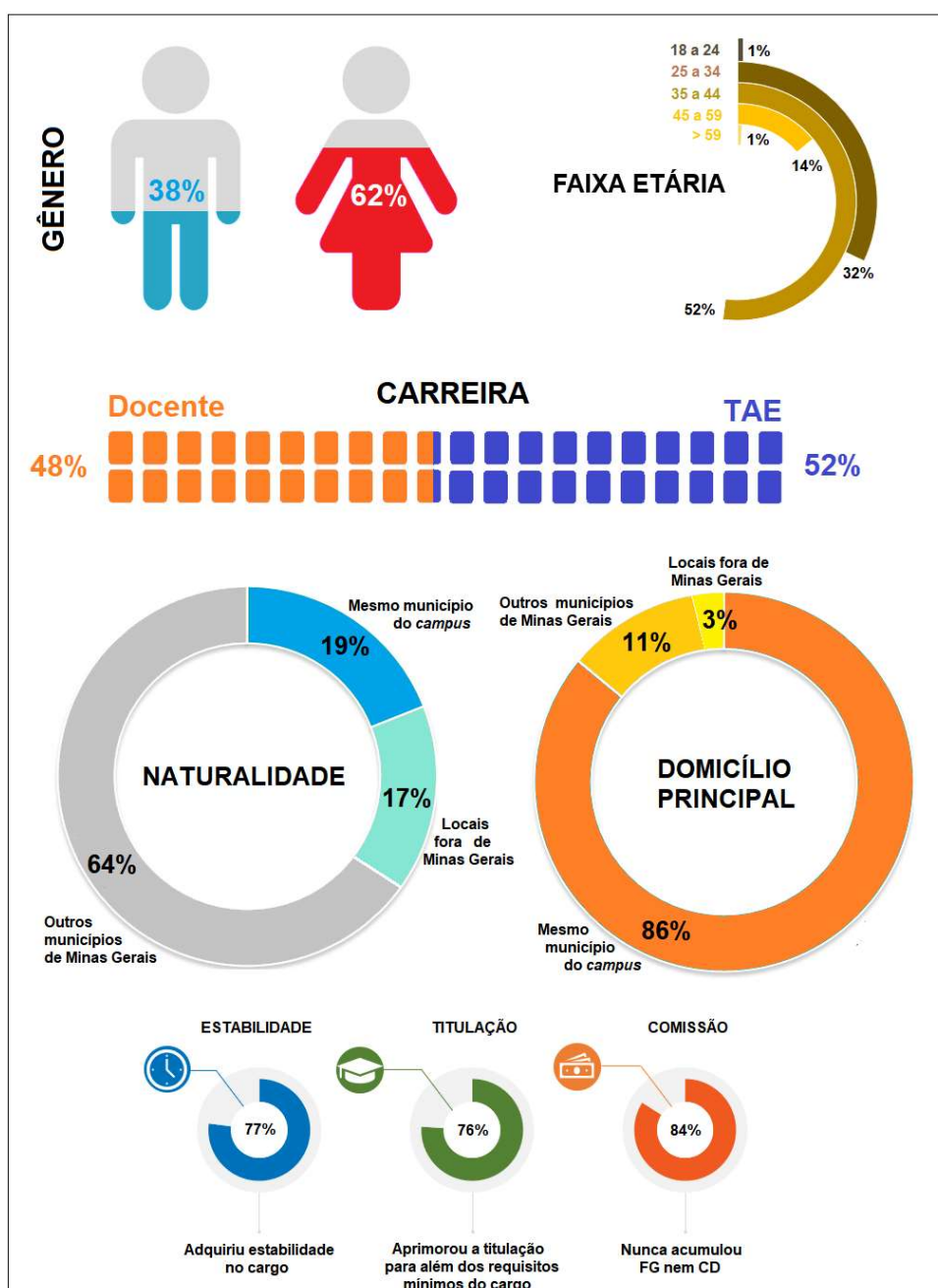
O enfoque quantitativo consistiu em um levantamento tipo survey que auxiliou a investigação dos fenômenos, por meio de formulário eletrônico, aplicado entre os meses de janeiro e março de 2020, o qual foi subdividido em três seções: caracterização, percepção e análise multicritério. Assim, foi possível o entendimento do status quo do grau de satisfação dos servidores, elucidando os critérios que interferem na motivação para o trabalho. O tratamento dos dados foi realizado, primeiramente, por meio de técnicas estatísticas com uso do aplicativo *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) e, posteriormente, aplicados ao método de análise multicritério *Analytic Hierarchy Process* (AHP), que, por conseguinte, apoiou-se no software *Expert Choice* para sua operacionalização.

Vale ressaltar que o instrumento de coleta foi analisado por experts da área, atuantes na UFJF/GV, o qual possibilitou adequação de aderência ao conteúdo e validade da formulação. A confiabilidade do instrumento foi dimensionada em 0,90, segundo o Alfa de Cronbach (C_α), o que de acordo com Aguiar (2016), é atribuída confiabilidade adequada para análise dos dados.

3. DECORRÊNCIAS PRÁTICAS DO RELATÓRIO CONCLUSIVO

Os resultados da pesquisa foram subsidiados por meio da amostra 96 de participantes que retornaram o questionário on-line, representando uma participação equivalente a 20,3% da população total. Assim, mesmo com a incidência de 27 *outliers* e 1 *missing value* foi possível obter um *n* compatível com o cálculo amostral, totalizando uma amostra válida de 68 respondentes. O infográfico 1 ilustra os resultados da primeira seção do questionário, o qual levantou informações sobre o perfil dos participantes.

Infográfico 1. Perfil da amostra participante



Fonte: Autores (2020).

A segunda seção da pesquisa permitiu identificar o grau de percepção dos servidores quanto à satisfação sobre fatores extrínsecos e intrínsecos que interferem na motivação para o trabalho. Segundo Herzberg (1987), os fatores extrínsecos não são capazes de promover a motivação do profissional, mas a ausência desses fatores provoca desestímulo para o trabalho. Por outro lado, os fatores intrínsecos, quando presentes, possibilitam o fortalecimento da motivação, mas quando ausentes, não provocam desmotivação. A tabela 1 contempla os construtos e dimensões que compuseram os fatores extrínsecos, também denominados higiênicos (FH), e fatores intrínsecos, também conhecidos como motivacionais (FM), que receberam análise a partir da percepção dos participantes.

Tabela 1. Indutores para a satisfação no trabalho

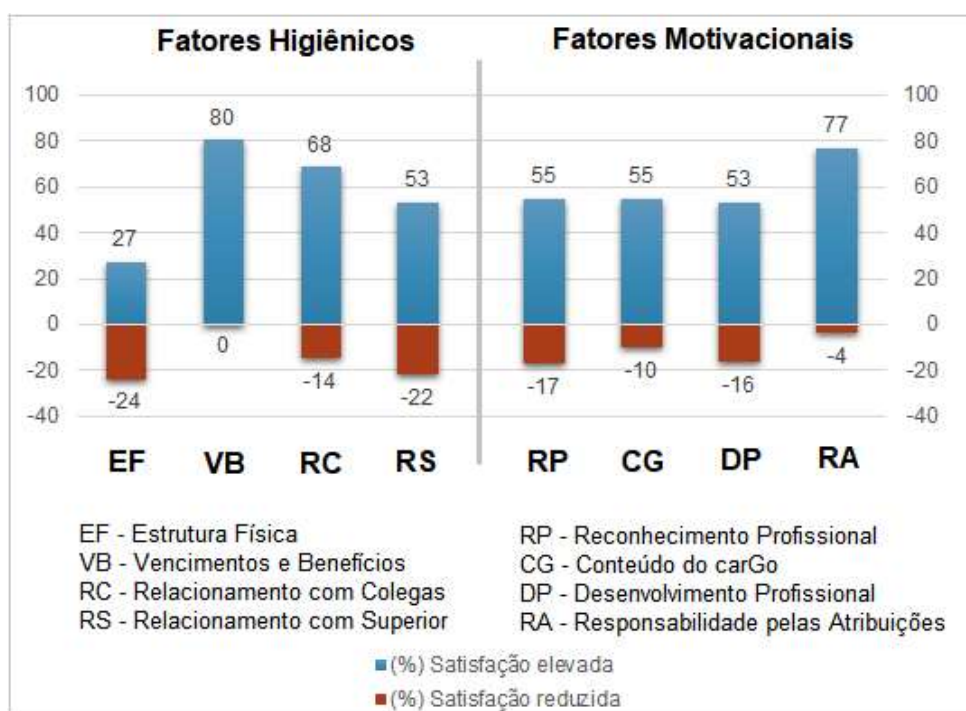
Fator	Construto	Dimensão
FATORES HIGIÊNICOS (FH)	Estrutura Física (EF)	Condições físicas
		Infraestrutura
	Vencimentos e Benefícios (VB)	Localização do campus
		Salários e adicionais
		Estabilidade no cargo
		Licenças e afastamentos
	Relacionamento com Superior (RS)	Estímulos e incentivos
		Gestão participativa
		Exercício da autoridade
	Relacionamento com Colegas (RC)	Comunicação
Resolução de conflitos		
Clima Organizacional		
FATORES MOTIVACIONAIS (FM)	Reconhecimento Profissional (RP)	Credibilidade atribuída pelo chefe
		Desafios oferecidos pelo chefe
	Conteúdo do cargo (CG)	Feedbacks oferecidos pelo chefe
		Atribuições desempenhadas
		Sentimento de realização profissional
		Gestão por competências
	Desenvolvimento Profissional (DP)	Políticas de promoção
		Políticas de capacitação
	Responsabilidade pelas Atribuições (RA)	Interesse em se capacitar
		Disposição para enriquecimento horizontal
Disposição para enriquecimento vertical		
		Responsabilidade social do seu trabalho

Fonte: Autores (2020).

Os resultados foram apresentados por carreira profissional, sendo a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação, ilustrada no Gráfico 2; e a percepção dos docentes do magistério superior, ilustradas no Gráfico 3. Assim, o Relatório Conclusivo demonstra, de forma comparativa, o impacto de cada fator intrínseco e extrínseco na satisfação dos servidores, considerando as especificidades das atividades desempenhadas em cada segmento de carreira.

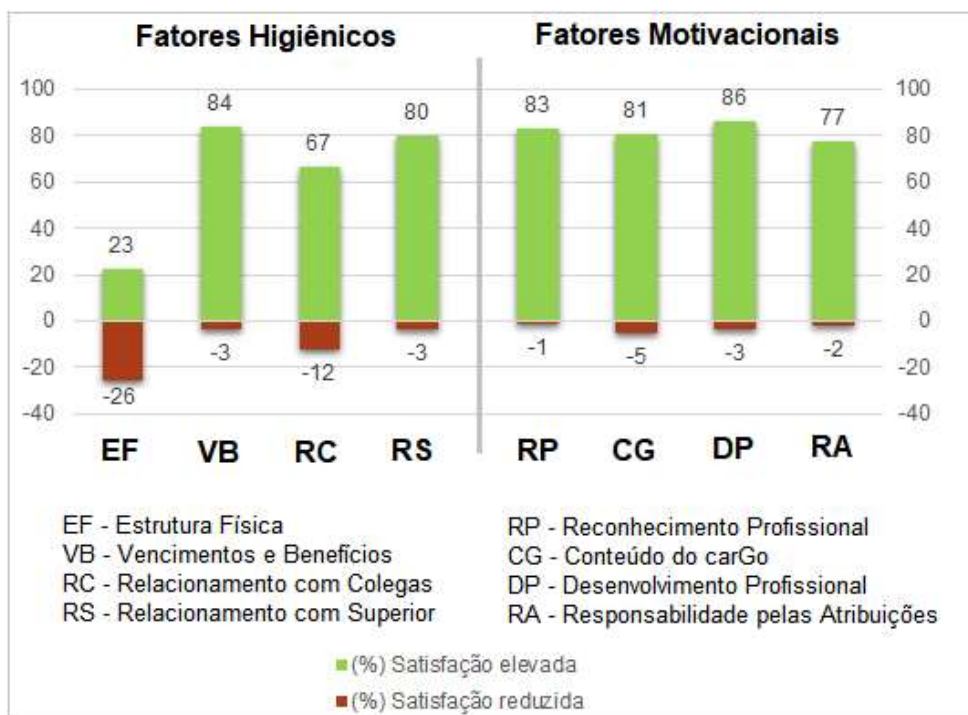
Para análise dos dados, as nove opções de respostas, organizadas em formulário tipo *Likert*, foram categorizadas em três grupos, atribuindo-lhes o conceito “satisfação reduzida” para as respostas com níveis 1, 2 e 3; “satisfação intermediária” para níveis 4, 5 e 6; e “satisfação elevada” para níveis 7, 8 e 9. As respostas correspondentes ao nível intermediário, foram desconsideradas no cômputo dos resultados uma vez que pretendeu-se avaliar os elementos que mais satisfazem (percepção máxima) e que menos satisfazem (percepção mínima), na avaliação dos respondentes.

Gráfico 2. Compilação do resultado da categoria Técnico-administrativa em Educação



Fonte: Autores (2020).

Gráfico 3. Compilação do resultado da categoria Docente do Magistério Superior



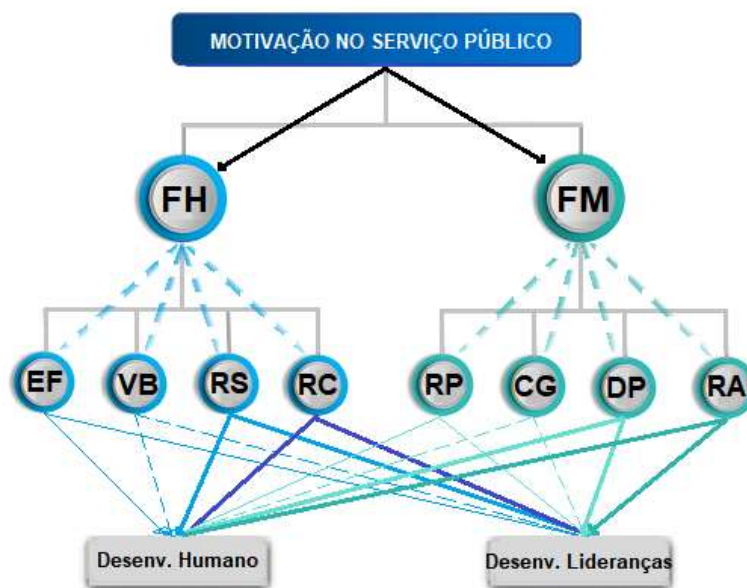
Fonte: Autores (2020).

Na terceira e última seção do instrumento de coleta, o arcabouço de questões foi composto pelos elementos da segunda seção, com as devidas adaptações, desdobrando-se em critérios, subcritérios e alternativas, a fim de manter consonância com a análise multicritério (AHP) proposta por Saaty (2008).

A lógica do método multicritério está pautada no desdobramento do objetivo global em um arcabouço de critérios e subcritérios hierarquicamente organizados (Figura 1), que podem ser analisados, a partir da comparação paritária das possíveis alternativas disponíveis (RODRIGUES; CORSO, 2020).

Neste estudo, os critérios representaram a dicotomia da teoria bifatorial de Frederick Herzberg (1987), os subcritérios representaram construtos voltados à natureza das atividades da UFJF/GV acerca das concepções dos Fatores Higiênicos (extrínsecos) e Fatores Motivacionais (intrínsecos), e as alternativas ilustraram potenciais soluções recomendadas à UFJF/GV na tentativa de potencializar o estímulo para a motivação, ou senão, mitigar os impactos da insatisfação no trabalho.

Figura 1. Estrutura hierárquica da pesquisa



Fonte: Autores (2020).

No ápice da estrutura hierárquica concentrou-se o objetivo da pesquisa, o qual propôs selecionar alternativas que contribuam no processo de motivação de servidores públicos federais em Instituições de Ensino Superior.

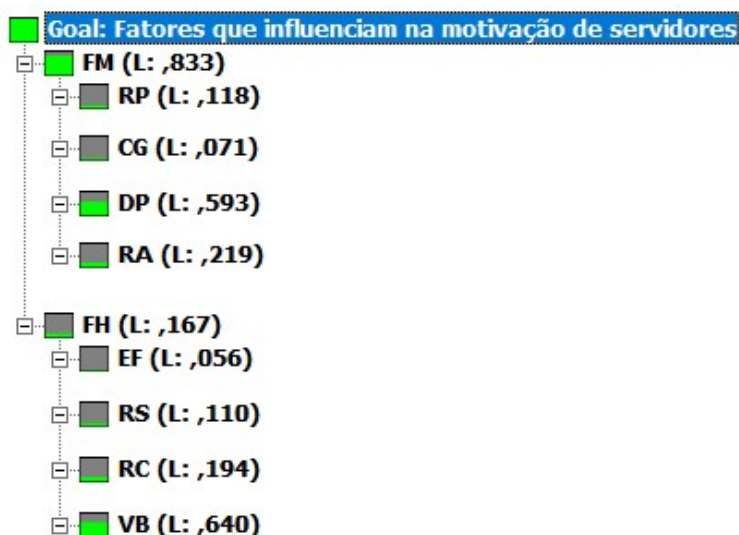
Descensionalmente, concentraram-se os critérios, cuja fundamentação está ancorada na díade proposta por Herzberg (1987) representados pelos Fatores Higiênicos (FH) e Fatores Motivacionais (FM), e o conjunto de seus respectivos subcritérios.

Finalmente, a base da estrutura contemplou as alternativas que, segundo Saaty (2008) representam soluções potenciais que atendem ao objetivo global. Neste trabalho, as alternativas receberam apreciação dos experts da UFJF/GV e estiveram apoiadas em duas vertentes: a primeira voltada ao desenvolvimento dos servidores, “Desenvolvimento Humano” e a segunda voltada ao desenvolvimento dos ocupantes de cargos de chefia, “Desenvolvimento de Lideranças”.

Assim, a hierarquização possibilitou a análise dos julgamentos paritários dos referidos critérios, subcritérios e alternativas por meio do levantamento de dados primários adequados ao default do software *Expert Choice* versão *Trial*, ilustrados pela Figura 2. Esses julgamentos apresentaram Razão de Consistência (RC) inferiores a 0,10 sendo considerado satisfatórios para Saaty (2008). Os julgamentos revelaram

que os servidores da UFJF/GV atribuem maior importância aos Fatores Motivacionais (83,3%), em face dos Fatores Higiênicos (16,7%).

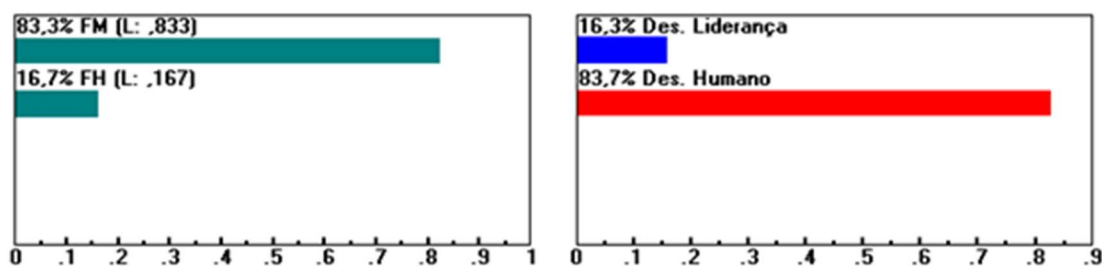
Figura 2. Julgamentos globais - *Expert Choice*



Fonte: Autores (2020).

A partir das preferências dos servidores, o AHP apontou o “Desenvolvimento Humano” como a melhor alternativa, 83,7%, para elevar o grau motivacional de servidores, sendo que o “Desenvolvimento de Lideranças” figurou com 16,3%, o que não significa irrelevância para a UFJF/GV (Gráfico 4).

Gráfico 4. Análise de sensibilidade das alternativas - *Expert Choice*



Fonte: Autores (2020).

O corolário para o “Desenvolvimento Humano”, perpassa um atendimento consistente quanto aos fatores intrínsecos ao cargo. Legalmente amparado pelo Decreto Federal nº 9.991/2019, que institui desenvolvimento dos servidores públicos, a alternativa recebeu avaliação dos experts da pesquisa na etapa de avaliação do questionário que, na mesma opinião de Klein e Mascarenhas (2016), salientaram importância em consolidar políticas de desenvolvimento na carreira, assim como

promover alocação estratégica de servidores e gestores administrativos em atividades compatíveis com a formação profissional.

Atrelada ao “Desenvolvimento Humano”, a gestão por competências que, por meio de políticas de mobilidade de pessoal, oportuniza incentivos à formação e capacitação ampliando as possibilidades de promoção, progressão e evolução salarial (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; MONTEZANO *et al.*, 2019).

A seleção da alternativa “Desenvolvimento de Lideranças” corroborada por literaturas nacionais e internacionais, apontou a atuação das chefias imediatas como elemento preponderante nos processos de estímulo e engajamento de servidores (REPINALDO, 2015; ANDERSEN *et al.*, 2018; MATTOS *et al.*, 2019; ROCHA *et al.*, 2020), como tentativa de encontrar soluções para a melhoria da motivação dos participantes e, conseqüentemente, melhoria nos resultados organizacionais (VIEIRA *et al.*, 2011; BARLACH, 2012; ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016; VERMEEREN, 2017).

Considerando os construtos avaliados, o grupo de fatores intrínsecos, capazes de promover satisfação, obtiveram a maioria dos resultados positivos, enquanto o de fatores extrínsecos, capazes de evitar a insatisfação, obtiveram a maioria dos resultados negativos. Denota-se, pois, que os servidores estão mais predispostos a responderem aos estímulos motivacionais a partir de ações voltadas ao conteúdo do cargo, do que responderem positivamente às intervenções infraestruturais, por exemplo.

O Relatório concluiu ainda que os participantes da carreira docente apresentaram maiores índices de satisfação do que a carreira de técnicos-administrativos. Comparando os resultados em ambas as carreiras, foi constatado que os construtos com maior amplitude nos índices de insatisfação foram Relacionamento com Superior (RS), Reconhecimento Profissional (RP), e Desenvolvimento Profissional (DP), sendo mais expressivos na carreira de Técnicos-Administrativos em Educação (TAE).

Esses resultados endossam as alternativas apresentadas no Relatório como propostas futuras para a implementação de ações voltadas ao estímulo dos servidores. É válido destacar que as conclusões revelaram uma perspectiva preliminar, sintética e generalista sobre as condições atuais da UFJF/GV de pesquisa, ensejando novas investigações que possam ratificar essas percepções.

4. CONTRIBUIÇÕES À UFJF/GV

4.1. CONTRIBUIÇÕES TÉCNICAS

No tocante ao “Desenvolvimento Humano” como alternativa para elevar o grau de motivação para o trabalho, este Relatório sugere como apreciação inicial a adoção da Gestão por Competências (GC) no âmbito da gestão de pessoas da UFJF/GV.

Dentre as premissas da GC, destaca-se a melhoria na qualidade e eficiência de serviços públicos; promoção da capacitação voltada ao desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções de servidores; e alcance dos objetivos da UFJF/GV.

A partir da aplicação da GC, oportuniza-se o fortalecimento da satisfação do servidor em relação ao Conteúdo do carGo (CG) tendo em vista que esta estratégia possibilita o preenchimento de cargos com profissionais dotados de habilidades correlatas às atribuições exigidas. Além disto, amplia-se o sentimento de realização profissional, o qual está associado aos fatores intrínsecos de motivação.

Ao analisar a percepção de GC nesta unidade, a pesquisa observou baixa adesão da categoria de TAE's. Apenas 38% desta carreira revelou “satisfação elevada”, enquanto na carreira docentes o índice foi de 71%. Destaca-se, pois, que a GC em uma IES federal possibilitaria a carreira de técnicos-administrativos em educação maior similaridade na alocação de servidores aos critérios adotados na carreira docente.

Além disto, a GC associa-se ao “Desenvolvimento Humano” ao contemplar de políticas de mobilidade de pessoal, políticas de incentivos à formação e capacitação de servidores, além de oportunizar possibilidades de promoção, progressão e evolução salarial.

No tocante ao “Desenvolvimento de Lideranças” nas diversas organizações públicas, assim como na IES em análise, é possível elevar o desempenho a partir da atuação efetiva dos seus gestores, tendo em vista que efeitos do ambiente externo interferem na gestão do ensino público superior, ensejando habilidades gerenciais aos ocupantes de cargos de chefia, a fim dessas funções não se resumirem a funções burocráticas.

Os resultados demonstraram que o desenvolvimento humano associado ao desenvolvimento de lideranças impulsionadoras constitui fator essencial para o estímulo do capital humano. Assim, o treinamento aos gestores deve enfatizar a

ampliação dos papéis destes profissionais no que refere ao estímulo de fatores intrínsecos voltados ao engajamento do capital humano, assim como estimular a criatividade; difundir a sua missão; disseminar a cultura organizacional a todos os participantes; e, sobretudo estimular o trabalho em equipe, a colaboração e a participação, por meio das habilidades de liderança transformacional.

4.2. CONTRIBUIÇÕES DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A abordagem metodológica utilizada para o desenvolvimento deste relatório técnico proporciona aperfeiçoamento de integração de dados e informações no ambiente organizacional e, com isso, seu desdobramento possibilita a elaboração e construção de novos produtos, serviços ou processos, agregando novas funcionalidades aos modelos e ferramentas de gestão existentes. Com isso, a partir do uso desta abordagem, a IES terá uma importante contribuição que tende resultar em melhorias e, em efetivos ganhos de desempenho.

O aperfeiçoamento de integração de dados proposto pela abordagem metodológica, no caso de IES federal, se dá principalmente por meio da integração de opiniões utilizando um método multicritério, um survey e triangulação de informações para auxílio à tomada de decisão.

Assim, o conhecimento e aprendizado organizacional gerados também podem ser considerados elementos catalisadores de inovação, devido ao seu compartilhamento e socialização de saberes, contribuir para construção de novas visões no universo organizacional.

5. IMPACTOS SOCIAIS E ECONÔMICOS DO RELATÓRIO TÉCNICO

As alternativas “Desenvolvimento Humano” e “Desenvolvimento de Lideranças” as quais foram apontadas no Relatório, pressupõem, inicialmente, direcionamento ao capital humano da UFJF/GV.

A importância do capital humano no âmbito do serviço público envolve as relações de trabalho e os níveis de motivação diante das expectativas profissionais e pessoais, de forma que fatores ligados ao enaltecimento e valorização do servidor atrelados às perspectivas de ascensão profissional, promovem a motivação de servidores.

Nesse sentido, a eficiência reflete o grau de utilização de recursos organizacionais, o estado motivacional de participantes e a integração da equipe que, além de influenciar positivamente os resultados da organização, permite o maior alcance do papel social das instituições públicas.

A baixa motivação no serviço público interfere negativamente nos padrões de qualidade, e com relação aos servidores, os efeitos negativos manifestam-se por meio de déficit na produtividade, estresse, redução da qualidade de vida no trabalho e a falta de comprometimento com a organização.

Deficiências nos sistemas de governança e de gestão de pessoas que comprometem a capacidade de gerar resultados e benefícios para a sociedade, são reflexos da falta de pessoal qualificado em áreas críticas e excesso de pessoal em áreas menos relevantes (SERRANO *et al.*, 2018).

Assim, o papel primordial da gestão de pessoas em prol da motivação de servidores, perpassa inicialmente, pela definição de um conjunto organizado de políticas, práticas e processos de gestão a serem difundidos a todos os gestores (MATTOS *et al.*, 2019), ampliando a responsabilidade quanto à promoção de uma equipe estimulada, que garanta melhorias para a satisfação com o trabalho (MIRANDA *et al.*, 2017; ANDERSEN *et al.*, 2018; MATTOS *et al.*, 2019).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório técnico foi elaborado a partir dos resultados da pesquisa desenvolvida no Programa de Pós-graduação em Gestão Pública (PPGGP) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) *campus* CEUNES, a qual subsidiou o desenvolvimento da dissertação de Mestrado Profissional. A pesquisa apoiou-se em perspectivas epistemológicas voltadas ao processo motivacional, a fim de investigar um conjunto de elementos que se destacam no processo de satisfação de servidores públicos. A partir destes achados, foi possível distinguir construtos e dimensões voltados à motivação para o trabalho, sendo estes submetidos à avaliação de servidores efetivos que atuam na Universidade Federal de Juiz de Fora, *campus* Governador Valadares (UFJF/GV).

Os resultados revelaram que o grupo de fatores intrínsecos, capazes de promover satisfação, obtiveram a maioria dos resultados positivos, enquanto o de fatores extrínsecos, capazes de evitar a insatisfação, obtiveram a maioria dos resultados negativos. Denota-se, pois, que os servidores estão mais predispostos a responderem aos estímulos motivacionais a partir de ações voltadas ao conteúdo do cargo, do que responderem positivamente às intervenções infraestruturais.

Deste modo, os resultados direcionaram como provável alternativa para ensejar estímulo aos servidores o “Desenvolvimento Humano” demonstrando aderência às preferências dos servidores com afinidade para a autoeficácia. Esta predileção denota maturidade dos profissionais ao conceberem o aprimoramento de habilidades como recurso para otimizar resultados. O relatório sugere ainda, a alternativa “Desenvolvimento de Lideranças” como possível solução para a UFJF/GV fortalecer o engajamento dos servidores, uma vez que ações para a eficiência perpassam por uma administração contemporânea, com ênfase no desenvolvimento de gestores capazes de estimular equipes para a busca de resultados satisfatórios.

Registra-se que embora o presente produto técnico tem por objetivo apoiar os gestores no desenvolvimento de ações voltadas ao fortalecimento da motivação dos servidores da UFJF/GV, o instrumento apresenta apenas o caráter de sugerir à instituição a avaliação destes achados, facultando os gestores à sua adoção.

REFERÊNCIAS DO PRODUTO TÉCNICO

- ALVES, E.; FREIRE, G.; QUEVEDO, A. Motivação no Serviço Público Resulta em Eficiência. **Revista de Psicologia**, v. 10, n. 30, p. 302-319, 2016.
- ANDERSEN, L. B.; BJØRNHOLT, B.; BRO, L. L.; HOLMPETERSEN, C. Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. **International Review of Adm. Science**, v. 84, p. 675-691, 2018.
- BARLACH, L. Liderança e inovação na administração pública. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 2, n. 1, p. 184-196, 2012.
- BANCO MUNDIAL. **Gestão de Pessoas e Folha de Pagamentos no Setor Público Brasileiro**: World Bank, 2019. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/events/2019/10/04/brazil-wage-bill-report> Acesso em: 30 de outubro de 2019.
- CAVALCANTE, P. L. Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management: a literature review. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 2, p. 195-218, 2019.
- DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. The New Public Service Revisited. **Public Administration Review**, v. 75, n. 3, p. 664-672, 2015.
- DUTRA, N. L. L.; BRISOLLA, L. S. Impactos e rupturas na educação superior brasileira após a Emenda Constitucional 95/2016: o caso dos institutos federais. **Revista de Financiamento da Educação**, v. 10, n. 1, p. 1-18, 2020.
- DWECK, E.; VIANNA, M. T.; BARBOSA, A. C. Discussing the role of fiscal policy in a demand-led agent-based growth model. **Revista Economia**, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com> Acesso em: 20/03/2020.
- HERZBERG, F. **One more time: how do you motivate employees?** New York: The Leader Manager, 1987.
- IZQUIERDO, A.; PESSINO, C.; VULETIN, G. **Melhores gastos para melhores vidas: Como a América Latina e o Caribe podem fazer mais com menos**. Inter-American Development Bank, 2019. Disponível em: <https://flagships.iadb.org/pt/DIA2018/gasto-publico-no-brasil>. Acesso em 10 set. 2019.
- KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- MATTOS, C.; COSTA, N.; LAURINHO, Í.; DIAS, L. Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 12, n. 1, p. 25-48, 2019.
- MIRANDA, B.; PIETROBELLI, W.; PRATO NETO, C.; MORO, M.; SAGRILLO, M.; ANDRADE, D. F. A motivação como fator no desempenho em serviços públicos: um estudo de caso em um instituto de ensino superior. In: XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2017, Mar del Plata. **Anais [...]**. Arequipa: UFSC, 2017.
- MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Revista Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, p. 2766-2792, 2019.
- NOGUEIRA, D.; MOREIRA, A.; SANTOS, C.; LOZZI, S. As políticas de austeridade e a educação superior: a presença de estudantes de escolas públicas e o futuro das universidades sob risco. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 14, n. 11, p. 01-24, 2020.
- REPINALDO, A. **A relação entre a motivação e o sistema de recompensas no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre o setor público e privado em Portugal**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade Lusófona do Porto, Portugal, 2015.

ROCHA, A.; FREITAS, R.; CHIQUIÉRI, J.; GONÇALVES, W. Liderança na gestão pública: método multicritério aplicado à teoria situacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 13, n. 2, p. 206-227, 2020.

RODRIGUES, P. W.; CORSO, L. L. Seleção de Fornecedores: Um modelo de decisão baseado em AHP. **Scientia cum Industria**, v. 8, n. 1, p. 25-32, 2020.

SAATY, T. L. Decision making with the analytic hierarchy process. **International Journal Services Sciences**, v. 1, n. 1, p. 83-98, 2008.

SANTOS, G. E. O. **Cálculo Amostral: calculadora on-line**. 2013. Disponível em: <https://praticaclinica.com.br/anexos/ccolaborativa-calculo-amostal/ccolaborativa-calculo-amostal.php>. Acesso em: 31 out. 2019.

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y.; GUARNIERI, P. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2018

VERMEEREN, B. Influencing public sector performance: Studying the impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. **International Review of Administrative Sciences**, v. 83, n. 4, p. 717-737, 2017.

VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.

São Mateus – ES, 02 de julho de 2020.

Alessandro Roberto Rocha
Mestrando em Gestão Pública

Prof. Dr. Wellington Gonçalves
Orientador

ANEXO ÚNICO – ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Governador Valadares, 06 de novembro de 2019.

Ao: Diretor-geral da UFJF campus Governador Valadares.
Prof. Dr. Fábio Alessandro Pieri.

Assunto: Solicitação de autorização para realização de pesquisa.

Eu, Alessandro Roberto Rocha, aluno do curso de Pós Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional em Gestão Pública, da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), e servidor da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF/GV), lotado no campus Governador Valadares, solicito autorização desta Direção, para realização de um levantamento *survey*, pesquisa de opinião pública sem identificação de respondentes, por meio de formulários eletrônicos a serem preenchidos *online*, com o intuito de coletar dados para o desenvolvimento da minha dissertação, que possui o título preliminar "A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA FÍSICA NA MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES: O CASO DE UMA IES FEDERAL".

O trabalho tem como objetivo principal apontar quais fatores mais influenciam na motivação dos servidores.

Ressalto que a realização desta pesquisa poderá contribuir com uma visão mais expandida sobre os principais fatores que interferem na satisfação dos servidores, e, desta forma, colaborar para a elaboração de ações voltadas ao desenvolvimento do moral do grupo, assim como, servir de base para possíveis programas de gestão de pessoas.

É importante destacar que todos os dados coletados serão confidenciais, resguardando o sigilo, anonimato dos respondentes e suas respectivas respostas, contudo, as informações geradas, serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, resguardando e observando todos os princípios aqui expostos.

A pretensão inicial é que a pesquisa *survey* seja realizada no período de 03/01/20 a 27/03/20.

Como pesquisador estarei sempre à disposição da Instituição para esclarecer quaisquer dúvidas sobre a pesquisa ou informações adicionais, favor entrar em contato no e-mail: alessandro.rocha@hotmail.com ou pelo telefone (33) 99962-8361.

Sem mais para o momento, aguardo vosso deferimento.

Resguardando os direitos e sigilo autorizados

Prof. Dr. Fábio Alessandro Pieri

Prof. Fábio Alessandro Pieri
Coordenador Acadêmico
UFJF/GV
Siepe: 1608982

Petelly

Prof. Dr. Peterson Marco O. Andrade
Diretor Geral - CGV/UFJF