

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

**SARAH TIBURTINO MOREIRA**

**TREINAMENTO E ANÁLISE DA SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E  
COMPORTAMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR**

VITÓRIA - ES

2020

**SARAH TIBURTINO MOREIRA**

**TREINAMENTO E ANÁLISE DA SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E  
COMPORTAMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR**

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.

Orientador: Rodrigo Randow de Freitas

VITÓRIA - ES

2020

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

---

M835t Moreira, Sarah Tiburtino, 1987-  
Treinamento e análise da satisfação, motivação e comportamento em uma instituição pública federal de ensino superior / Sarah Tiburtino Moreira. - 2020.  
87 f. : il.

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

1. Universidades. 2. Recursos Humanos. 3. Satisfação. I. de Freitas, Rodrigo Randow. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---

**SARAH TIBURTINO MOREIRA**

**TREINAMENTO E ANÁLISE DA SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E  
COMPORTAMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR**

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 06 de julho de 2020.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Rodrigo Randow de Freitas**  
**Orientador- PPGGP/UFES**

---

**Prof. Dr. Wellington Gonçalves**  
**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  
RODRIGO RANDOW DE FREITAS - SIAPE 2943425  
Departamento de Engenharia e Tecnologia - DET/CEUNES  
Em 06/07/2020 às 12:37

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/36552?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  
WELLINGTON GONCALVES - SIAPE 3578338  
Departamento de Engenharia e Tecnologia - DET/CEUNES  
Em 06/07/2020 às 13:15

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/36577?tipoArquivo=O>

*Dedico este trabalho a Deus, pois sem ele nada seria possível; aos meus pais, Humberto e Marlusa, meus maiores e melhores orientadores na vida, que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos mais importantes da minha caminhada. Aos meus irmãos, Marcel, Douglas e Larah pelas palavras de motivação para seguir a jornada.*

*Agradeço ao meu orientador, Dr. Rodrigo Randow de Freitas, que esteve presente durante minha caminhada, me apoiando e ajudando com tanta paciência e zelo, muito obrigada por me compreender e me motivar a seguir adiante.*

*Aos meus amigos e colegas da minha trajetória profissional no Serviço Público, pelo apoio e carinho ímpar.*

*Aos meus nobres colegas do Mestrado em Gestão Pública pela força e incentivo, me auxiliando nas minhas diversas dúvidas, obrigada!*

*À UFES, pela grande oportunidade de estar realizando mais um sonho, com a qualificação profissional.*

*O caminho até aqui foi cheio de provações, desafios e muitas dificuldades, que por hora, quando pensava em desistir, vinha a vontade de vencer. Coragem e determinação foram fatores primordiais para que continuasse minha caminhada, rumo à vitória.*

*Toda batalha, tem sempre o seu final feliz. É possível conquistar sonhos, basta ter fé, coragem e amor no que se faz. A todos os deficientes auditivos, meu desejo é que lutem e busquem o seu lugar ao sol.*



*Que teu coração deposite toda a sua confiança no Senhor! Não te firmes em tua própria sabedoria! Sejam quais forem os teus caminhos, pensa nele, e ele aplainará tuas sendas.*

*Provérbios – Capítulo 3:5-6*

## RESUMO

Nas instituições públicas federais, observa-se a necessidade de fortalecer as políticas de recursos humanos, visando o alcance de melhores resultados. Isso porque os recursos humanos de uma Instituição são os principais fatores responsáveis por seu sucesso ou fracasso, tornando-se imprescindível a realização de treinamentos, bem como, a identificação e análise dos níveis de satisfação dos servidores. Por meio de treinamento adequado, se formam servidores capacitados, motivados e satisfeitos. O treinamento, a capacitação e o acompanhamento dos níveis de satisfação dos servidores proporcionam uma melhor qualidade no serviço público prestado, além de fortalecer as políticas de recursos humanos e melhorar os níveis de satisfação dos servidores. Desta forma, esta pesquisa teve como finalidade realizar uma análise dos fatores motivacionais e assim poder desenvolver métodos a fim de melhorar os níveis motivacionais verificados. Observou-se que, treinamento, capacitação, e análise dos níveis de satisfação dos servidores, são fatores predominantes nos níveis de satisfação e na qualidade do serviço público prestado. Sendo assim, torna-se de máxima importância esta pesquisa, bem como, o desenvolvimento de pesquisas futuras sobre este assunto a fim de melhor complementá-lo, a fim de fortalecer as políticas de recursos humanos dentro da Instituição Pública Federal estudada.

**Palavras-chave:** Instituição Pública Federal, Recursos Humanos, Satisfação.

## **ABSTRACT**

In federal public institutions, there is a need to strengthen human resources policies, with a view to achieving better results. This is because the human resources of an institution are the main factors responsible for its success or failure, making it essential to carry out training, as well as, the identification and analysis of the levels of satisfaction of the employees. Through appropriate training, trained, motivated and satisfied employees are formed. The training, qualification and monitoring of the satisfaction levels of the civil servants provide a better quality in the public service provided, in addition to strengthening the human resources policies and improving the levels of satisfaction of the civil servants. Thus, this research aimed to carry out an analysis of motivational factors and thus be able to develop methods in order to improve the verified motivational levels. It was observed with the research, that the training, qualification, and the analysis of the levels of satisfaction of the servants, are predominant factors in the levels of satisfaction and in the quality of the public service provided. Therefore, this research, as well as the development of future research on this subject, is of utmost importance in order to better complement it, in order to strengthen the human resources policies within the studied Federal Public Institution.

**Keywords:** Federal Public Institution, Human Resources, Satisfaction.

## LISTA DE TABELAS

### CAPÍTULO 1:

Tabela 1 - Publicações vinculadas ao tema da pesquisa por base de dados .....	26
Tabela 2 - Artigos e qualificação Qualis Capes/ISSN .....	27
Tabela 3 - Artigos da Base SPELL .....	28
Tabela 4 - Artigos por locais de publicação .....	29
Tabela 5 - Palavras-chaves mais citadas .....	30

### CAPÍTULO 2:

Tabela 1 - Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	44
Tabela 2 - Identificação da idade dos respondents .....	50
Tabela 3 - Identificação do tempo de serviço dos respondents .....	51
Tabela 4 - Identificação dos títulos acadêmicos dos respondents no ato da admissão na instituição pública .....	52
Tabela 5 - Identificação dos títulos acadêmicos dos respondents atualmente .....	53
Tabela 6 - Área de formação acadêmica do servidor .....	53
Tabela 7 - Análise dos níveis satisfação dos servidores com base seus interesses .....	54
Tabela 8 - Análise dos fatores do espaço físico .....	55
Tabela 9 - Análise dos fatores motivacionais .....	56

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

### **CAPÍTULO 1:**

ANPAD	Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração
ISSN	<i>International Standard Serial Number</i>
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>

### **CAPÍTULO 2:**

CEUNES	Centro Universitário do Norte do Espírito Santo
CF	Constituição Federal
IN	Instrução Normativa
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
TAEs	Técnicos Administrativos em Educação
OIT	Organização Internacional do Trabalho
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b> .....	15
1.1	INTRODUÇÃO GERAL .....	15
1.2	PROBLEMÁTICA .....	16
1.3	JUSTIFICATIVA .....	16
1.4	RELEVÂNCIA .....	17
1.5	OBJETIVOS .....	17
1.6	PRODUTO TÉCNICO .....	18
<b>CAPÍTULO 1</b>	.....	19
	<b>RESUMO</b> .....	20
	<b>ABSTRACT</b> .....	21
<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	22
<b>2.</b>	<b>REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	23
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b> .....	25
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	26
4.1	ANÁLISE DAS PALAVRAS-CHAVES .....	29
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	31
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	32
<b>CAPÍTULO 2</b>	.....	35
	<b>RESUMO</b> .....	36
	<b>ABSTRACT</b> .....	37
<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	38
<b>2.</b>	<b>REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	39
2.1	EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS MODELOS DE GESTÃO .....	39
2.2	SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E TEORIAS MOTIVACIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO .....	42
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA APLICADA</b> .....	45
3.1	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS .....	46
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	47
3.3	INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS .....	48
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	49
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	61
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	62
<b>2.</b>	<b>CONCLUSÃO GERAL</b> .....	72
<b>3.</b>	<b>REFERÊNCIAS GERAIS</b> .....	73
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO A UNIDADE PESQUISADA</b>	.....	74

**APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO  
RESULTANTE DE DISSERTAÇÃO .....**

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

### 1.1 INTRODUÇÃO GERAL

Diante do aumento na necessidade de rápida adaptação as mudanças ocorridas no cenário atual e da exigência de um padrão de qualidade cada vez mais refinado, têm se tornado de máxima importância oferecer capacitação aos profissionais das instituições públicas federais. Neste contexto, a capacitação e o treinamento são considerados fatores decisivos para o sucesso organizacional (DIAS, 2016).

Além de investir em capacitação e treinamento, torna-se indispensável verificar os níveis de satisfação referente aos fatores relacionados ao espaço físico do ambiente de trabalho e aos fatores ligados à própria função exercida, e diante das informações obtidas, identificar as reais necessidades e carências do servidor público, uma vez que, conforme Dias (2016), o capital humano consiste em um dos principais bens que constituem um modelo organizacional de sucesso, sendo o responsável por concretizar as ações e a atuação da instituição, seja ela uma organização pública ou privada.

Para que os servidores públicos estejam satisfeitos e dispostos a desempenhar suas atividades com máxima eficácia, é preciso que saibam a importância de seu trabalho além de conhecer a missão institucional da organização onde atuam, sendo estes, os fatores de maior impacto se comparados às recompensas extrínsecas, como por exemplo, os salários (LUCHINI, 2016).

Em termos estratégicos, uma comunicação eficiente, pode ser considerada como um grande diferencial nos relacionamentos de trabalho de uma instituição pública, sendo responsável por proporcionar um melhor engajamento coletivo e conseqüentemente, maior alcance de resultados institucionais (REINALDO; MAYER; NOGUEIRA, 2010).

Desta forma, é possível observar que são inúmeros os fatores responsáveis em proporcionar satisfação ao servidor público. Constanta-se também que o impacto dos fatores motivacionais na satisfação dos servidores públicos é superior ao impacto observado na análise dos fatores ligados ao espaço físico. Por isso, conforme Luchini (2016) é importante que as organizações invistam em treinamento, capacitação e políticas de boa comunicação, sendo estes importantes fatores motivacionais que influenciam no desempenho do servidor.



Visando alcançar o melhor desempenho possível, é importante manter os servidores motivados e satisfeitos, pois nessas condições, a tendência é que desenvolvam suas atividades com maior comprometimento e melhor qualidade, além de alcançar resultados mais satisfatórios e melhor produtividade (FARIAS, 2015).

Pode-se afirmar que um serviço público de qualidade, é de grande relevância para toda sociedade, e por este motivo é indispensável analisar e compreender o comportamento dos servidores públicos, por meio de seus níveis de satisfação, visando assim melhorar cada vez mais seu desempenho, por meio do fortalecimento interno das políticas de recursos humanos (DIAS, 2016).

Partindo da importância em alcançar melhores resultados nas instituições públicas, por meio de melhor qualidade no trabalho desempenhado pelos servidores, o presente estudo tem como objetivos centrais: examinar a importância de treinamentos e capacitações para o desenvolvimento e evolução do servidor público (Capítulo 1) e analisar os fatores motivacionais e fatores higiênicos predominantes na satisfação e insatisfação dos servidores públicos (Capítulo 2).

Justifica-se esta pesquisa, por se tratar de um assunto de grande influência nos resultados institucionais, além de exercer impacto direto na realização pessoal e profissional do servidor.

## 1.2 PROBLEMÁTICA

O trabalho parte do seguinte problema de pesquisa: Quais os principais fatores que influenciam o nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos do Centro Universitário do Norte do Espírito Santo?

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos e da globalização obrigaram as organizações a aprimorarem suas estruturas e estratégias. O investimento no quadro de pessoal se tornou o grande diferencial, pois são as principais engrenagens que fazem com que as instituições atinjam melhores resultados. Para isso, é indispensável que as novas estruturas e estratégias, centralizem suas ações no desenvolvimento dos servidores, por meio da motivação do quadro de pessoal (LIMA, 2007).

Ao analisar os servidores públicos, grande parte de suas reclamações por insatisfação é decorrente da forma como esta sendo conduzida a gestão organizacional. No pilar dos recursos humanos está presente a capacidade profissional e a motivação, consideradas os fatores mais relevantes para o cumprimento da missão organizacional por proporcionar satisfação aos servidores. Por impactar diretamente nos resultados, a motivação é considerada um fator essencial para o sucesso da Instituição Pública Federal (GOMES; QUELHAS, 2003).

A satisfação e a motivação são os principais fatores que influenciam no comportamento do servidor público, tornando-se imprescindíveis a análise e interpretação destes fatores na Instituição Pública Federal.

Por fim, visando atingir o melhor desempenho possível nas instituições públicas, torna-se indispensável à preocupação com os servidores e com seu comportamento, por meio de uma análise dos fatores motivacionais dos mesmos.

#### 1.4 RELEVÂNCIA

Por se tratar de um fator que exerce impacto direto nos resultados institucionais, é de grande importância que sejam desenvolvidas políticas de capacitação, treinamento e mecanismos com a finalidade de motivar os servidores públicos federais.

A motivação deve estar presente na estratégia organizacional, tornando-se de máxima importância que os servidores sejam constantemente estimulados e motivados, a fim de alcançar o crescimento profissional. É possível observar que profissionais motivados executam suas tarefas com mais zelo e eficiência (COSTA, 2010). Desta forma, a motivação atua impulsionando os servidores, para que deem o melhor da sua colaboração e contribuam ao máximo para o sucesso da instituição (LIMA, 2007).

#### 1.5 OBJETIVOS

Partindo da importância em alcançar melhores resultados nas instituições públicas, por meio de melhor qualidade no trabalho desempenhado pelos servidores, os estudos aqui expostos estabelecem os seguintes objetivos específicos:

- Examinar a importância de treinamentos e capacitações para o desenvolvimento e evolução do servidor público (Capítulo 1); e,

- Analisar os fatores motivacionais e fatores higiênicos predominantes na satisfação e insatisfação dos servidores públicos (Capítulo 2).

## 1.6 PRODUTO TÉCNICO

Como resultado desta pesquisa, foi desenvolvido um produto técnico, visando ser aplicado na unidade objeto desta pesquisa, de forma que sua utilização proporcione melhoria nos resultados institucionais, bem como, nos níveis de satisfação verificados nos servidores e gestores.

O documento elaborado apresenta como título “Diagnóstico e Acompanhamento de Desempenho” e propõe um modelo de avaliação periódica para os servidores e gestores do CEUNES.

## CAPÍTULO 1

---

### TREINAMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS

#### *PUBLIC SERVANTS TRAINING OF FEDERAL UNIVERSITIES*

---

<sup>1</sup>Artigo publicado: MOREIRA, S. T.; FREITAS, R. R. DE. TREINAMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS. **Brazilian Journal of Production Engineering - BJPE**, v. 5, n. 1, p. 172-185, 5 abr. 2019. Disponível em: [http://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/V05N01\\_10](http://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/V05N01_10)

## RESUMO

Este artigo aborda o tema “Treinamento de Servidores Públicos de Universidades Federais.” A importância deste tema se dá uma vez que o treinamento e a capacitação do servidor público são indispensáveis para fortalecer as políticas de recursos humanos destas entidades e para o desenvolvimento do servidor. É importante destacar que por meio da capacitação e treinamento o serviço prestado pelas instituições públicas será de melhor qualidade e atenderá de forma mais ampla aos usuários do serviço público, principalmente no cenário competitivo dos dias atuais. É certo, que as universidades federais possuem algumas dificuldades para fornecer a adequada capacitação de seus servidores, sendo algumas dessas dificuldades a falta de recursos financeiros e em alguns casos, as cidades onde são ofertados os cursos de capacitação são distantes do campus universitário. Este estudo trata-se de uma Revisão Bibliométrica em bases de dados de ampla difusão científica onde foram realizadas buscas relacionadas à capacitação e treinamento de servidores públicos de Universidades Federais.

**Palavras-chave:** Capacitação, Qualidade, Desenvolvimento.

## **ABSTRACT**

This article addresses the theme "Federal Universities Public Servants Training". The importance of this topic is due to the fact that the training and the qualification of the public servant are indispensable to strengthen the human resources policies of these entities and to the servant development. It is important to emphasize that through qualification and training, the service provided by public institutions will be of a better quality and will serve more broadly the users of the public service, especially in today's competitive scenario. It is certain that federal universities have some difficulties in providing adequate training to their servers - some of these difficulties are caused by the lack of financial resources and, in some cases, the cities where the training courses are offered are distant to the university campus. This study is a bibliometric review in databases of broad scientific diffusion, in which were conducted searches related to the qualification and training of the public servants in Federal Universities.

**Keywords:** Training, Quality, Development.

## 1. INTRODUÇÃO

O treinamento e capacitação de servidores públicos são de extrema importância para que os profissionais se tornem qualificados, possibilitando uma adequada prestação do serviço público. Por exemplo, o treinamento capacita os servidores para que os mesmos executem suas tarefas com mais segurança, melhorando a eficiência e eficácia no desempenho de suas funções junto à administração pública (MANFREDINI; FRON; SELOW, 2015).

Conforme Marques (2016) relata, “o treinamento é o procedimento pelo qual se obtém habilidades ou conhecimentos, muitas das vezes através de estudo ou ensino.” Entende-se com isso que o processo de treinamento e capacitação pode consistir em melhoria da capacidade do servidor público, adquirir e aplicar na prática o conhecimento adquirido de forma tácita ou explícita.

Por outro lado, conforme relato de Freitas (2018), o que se verifica atualmente no serviço público, são servidores sem iniciativa e motivação, e de certa forma acomodados. Assim, através da capacitação e treinamento, entende-se que é possível estimular as habilidades e competências dos servidores tornando-os quem sabe mais motivados e ativos, além de proporcionar melhores perspectivas de carreira.

Corroborando, Appugliese (2010), defende que o indivíduo motivado no seu ambiente organizacional busca aquisição e aprimoramento de conhecimentos. A motivação interior abre novas possibilidades para que o servidor se capacite e assuma novos desafios em sua vida profissional.

Ressalta-se que nas Universidades Federais muitas vezes observa-se dificuldades de fornecer treinamento adequado a seus servidores, devido principalmente à falta de recursos financeiros. Em alguns casos a distancia entre o campus universitário e os locais onde são ofertados os cursos.

Magalhães, *et al.* (2010), por exemplo, defende que na administração pública é necessário criar um quadro mais qualificado de servidores o que é possível por meio de treinamento e capacitação. Os *CAMPI* precisam buscar assim um planejamento específico para trabalhar o treinamento de seus servidores.

Assim, com o exposto, o intuito principal deste artigo é apresentar um modelo de administração pública voltado ao ambiente das Universidades Federais. Devendo ser valorizadas a capacitação e o treinamento, destacando os benefícios e os retornos financeiros que podem ser trazidos à instituição. Um servidor bem

preparado irá render mais no desempenho de suas atividades e poderá inclusive gerar economicidade a instituição.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste artigo ao se abordar o tema Treinamento de Servidores Públicos de Universidades Federais pretende-se proporcionar ao leitor um melhor entendimento do assunto para com isso ser possível analisa-lo sobre a ótica de alguns conceitos. Por exemplo, o servidor público é um dos termos mais abordados neste estudo e conforme definição de Cardoso e Pedro (2018) ele é o agente que mantém relação com o regime estatutário, ocupante de cargos públicos efetivos com ou sem comissão, sujeito a regime jurídico de direito público.

Para que os servidores públicos exerçam suas atividades de forma mais eficaz, é necessário que tenham um treinamento adequado para evitar retrabalho ou perda de tempo desnecessário. Muitas vezes, instituições públicas, como por exemplo, as Universidades Públicas Federais, não possuem recursos financeiros suficientes para arcar com todos os treinamentos necessários aos servidores. Essa é uma grande dificuldade enfrentada atualmente por estas instituições, no entanto cabe aos gestores apurarem os benefícios que podem ser gerados mediante esta capacitação, inclusive economia de gastos na execução de tarefas.

Para Chiavenato (2009), o treinamento é uma importante ferramenta para o desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, ele é um enfoque específico do desenvolvimento pessoal, tido com base na capacitação profissional, que por sua vez, é um aspecto característico do desenvolvimento organizacional.

Ainda conforme Chiavenato (2009), o treinamento possui como principal finalidade fornecer meios para proporcionar a aprendizagem. A aprendizagem traz a mudança no comportamento humano, o que resulta de novos conhecimentos, habilidades, atitudes e conceitos.

Com base nas definições acima é possível assim verificar que o treinamento é uma ferramenta de aprendizagem e desenvolvimento, que propõe mudanças inclusive no comportamento humano.

Atualmente, devido à complexidade das diversas esferas da administração pública, cada vez mais o servidor precisa desenvolver suas atividades da melhor forma possível. Destaca-se que o setor público ainda encontra-se carente em ações de desenvolvimento de pessoas, uma vez que os modelos de capacitação são



trazidos em sua maioria do setor privado. Com a obrigatoriedade da melhoria da qualidade do serviço público, a qualificação profissional torna-se indispensável, gerando assim uma nova perspectiva sobre o funcionário público (MANFREDINI; FRON; SELOW, 2015).

Paludo (2013) defende que a governança federal apresentou considerável evolução, por meio de investimentos em capacitação e treinamento dos servidores públicos, incorporando técnicas já utilizadas pelo setor privado, e uso intensivo de sistemas informatizados como ferramenta de gestão estratégica, tática e operacional.

Entende-se com isso que o treinamento e capacitação são estratégias presentes no setor privado e que vem ganhando espaço no setor público, uma vez que os benefícios deste modelo de gestão são evidentes no que diz respeito à economia e melhores resultados. Quando se fala em resultados a serem alcançados no serviço público, Paludo (2013) afirma que para o serviço público chegar a excelência é necessário que sejam utilizadas ferramentas e técnicas da qualidade, promovendo assim melhorias contínuas relacionadas aos serviços oferecidos aos cidadãos, incluindo o treinamento e a motivação dos servidores.

Como se pode verificar, o treinamento dos servidores é a base para um serviço de qualidade e resultados satisfatórios para as Instituições Públicas. Chiavenato (2009), discorre que estão sendo definidas diretrizes para a capacitação dos servidores públicos federais com o objetivo de contribuir para melhoria da eficiência do serviço público, por meio de sua capacitação permanente. A necessidade deste novo modelo administrativo, se deve as novas demandas geradas principalmente pelo desenvolvimento tecnológico acelerado, que torna rapidamente obsoletos, atividades, profissões e métodos de prestação de serviço praticada pelo estado. Com isso, é exigida capacitação permanente dos servidores.

Por fim, tem-se que as Universidades Públicas Federais são exemplos de entidades públicas em que o ambiente é propício para realização de treinamento de servidores. É importante que os gestores se conscientizem da importância de investir nesta área possibilitando que sejam desenvolvidos programas de treinamento contínuo para seus servidores.

### 3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O procedimento usado para o artigo foi a Revisão Bibliométrica, por meio da qual, é realizado um rastreamento de pesquisa de maneira quantitativa. Esta pesquisa pode ser realizada em bases de dados das mais diversas. Neste rastreamento é avaliada a relevância das publicações selecionadas através de indicadores norteando o processo de seleção do referencial bibliográfico que melhor se aproxime do interesse do assunto pesquisado (VIEIRA; GONÇALVES, 2015).

De acordo com Araújo (2006) a fim de obter uma análise mais ampla sobre a Bibliometria é importante citar duas Leis fundadoras: Lei de Lotka e Lei de Bradford.

A Lei de Lotka (1926) ou Lei do Quadrado Inverso defende que um número restrito de pesquisadores, produz muito em determinada área de conhecimento, enquanto um grande número de pesquisadores produz pouco (JUNIOR *et al.*, 2016).

Em contrapartida, a Lei de Bradford, possibilita estimar o grau de relevância de periódicos que atuam em áreas do conhecimento específicas. Periódicos com maior publicação de artigos sobre determinado assunto tendem a estabelecer um núcleo supostamente de qualidade superior e maior relevância nesta área de conhecimento (JUNIOR *et al.*, 2016).

Definiu-se a utilização das bases de dados SPELL (2018), SCIELO (2018), Google Acadêmico (2018) e ANPAD (2018) para buscar artigos visando descrição e análise.

A pesquisa foi realizada no 2º (segundo) semestre de 2018 utilizando palavras chaves ou termos descritores: “capacitação”, “treinamento” e “capacitação de servidores públicos”. A escolha deveu-se a ligação das mesmas ao tema proposto e relação umas com as outras.

Para chegar ao refinamento dos dados pesquisados foram lidos os títulos e os resumos dos artigos e em alguns casos a introdução e referencial teórico dos mesmos, para um melhor entendimento do conteúdo a ser analisado, e uma correta verificação se o artigo era válido para esta pesquisa ou deveria ser descartado. Sendo que, a presente pesquisa bibliométrica foi realizada na área de administração pública, a fim de que os artigos localizados tivessem vinculação ao tema que se proposto.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

Dando início a análise dos artigos filtrados na pesquisa realizada, foi feita a separação dos trabalhos por base de dados e ano da publicação. Como dito anteriormente utilizou-se as bases de dados: SPELL (2018), SCIELO (2018), Google Acadêmico (2018) e ANPAD (2018).

Ao final da pesquisa nas respectivas bases de dados encontrou-se 14 (quatorze) publicações vinculadas ao tema proposto. Deste total de publicações 01 (um) é da base SCIELO, 02 (dois) do Google Acadêmico, 07 (sete) da base SPELL e 04 (quatro) da base ANPAD. Importante mencionar também que foram lidos os artigos: Magalhães, *et al.* (2010); Matte e Coronel (2014); Sapper e Coronel (2016), a fim de aumentar a confiabilidade das informações levantadas neste estudo.

A tabela abaixo mostra estes dados de forma resumida. Ressalta-se que o filtro para busca dos artigos foi feita no período de 2008 a 2018.

Tabela 1 - Publicações vinculadas ao tema da pesquisa por base de dados

Ano da Publicação	Base de Dados SPELL	Base de Dados SCIELO	Google Acadêmico	ANPAD
2008	0	0	0	0
2009	0	0	0	0
2010	0	1	1	0
2011	0	0	0	0
2012	1	0	0	1
2013	0	0	1	0
2014	1	0	0	1
2015	0	0	0	0
2016	1	0	0	0
2017	4	0	0	2
2018	0	0	0	0
<b>Total de Publicações</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

Fonte – Autor (2018).

Mediante o que foi apresentado na Tabela 1, constata-se que as publicações da Base SPELL totalizam 50% do total das publicações, enquanto as publicações das Bases SCIELO, Google Acadêmico e ANPAD totalizam 7,14%, 14,29% e 28,57% respectivamente.

Mediante à análise extraída da tabela 1, e com embasamento na Lei de Bradford, é possível que os artigos extraídos da Base de dados SPELL possuam

uma maior confiabilidade e qualidade. Uma vez que a Lei de Bradford tem como princípio que maiores números de publicações podem ser associados a uma qualidade superior de publicações.

Outra observação importante a ser destacada é que 2017 foi o ano com maior número de publicações (seis publicações) comparando aos demais anos pesquisados, ou seja, as publicações de 2017 representam 42,86% do total do levantamento feito entre o período de 2008 a 2018.

Com base na Lei de Bradford, estima-se que a produção do ano de 2017 é composta por um núcleo de periódicos mais produtivos na área, uma vez que mediante a análise por número de publicações ficou constatado que foi o ano com maior produtividade.

Do total dos 14 (quatorze) artigos encontrados, apenas 4 (quatro) foram publicados em revistas que possuem o qualificação Qualis Capes/ISSN, o que represente 28,57% da amostra total. O Qualis Capes/ISSN é um indicador de qualidade das revistas científicas.

Com isso, entende-se que estes artigos possuem uma maior confiabilidade se comparado aos demais, uma vez que a Qualis Capes e o ISSN trata-se de uma qualificação que apenas alguns periódicos possuem.

Tabela 2 - Artigos e qualificação Qualis Capes/ISSN

<b>Base de dados</b>	<b>Revista</b>	<b>Quali Capes</b>	<b>ISSN</b>
SPELL	REUNA	B3	2179-8834
SPELL	IMED	B3	2237-7956
SPELL	RACE	B3	2179-4936
SCIELO	RAP	A2	0034-7612

Fonte – Autor (2018).

Conforme observado na Tabela acima, é possível observar que dos quatro artigos que foram publicados em revistas que possuem qualificação Qualis Capes/ISSN, 75% foram localizados na base de dados SPELL e possuem qualificação B3, o que representa 3 (três) revistas. Apenas uma revista, (25%) possui classificação A2, e foi localizada mediante pesquisa na base de dados SCIELO.

Constata-se mediante tabelas 1 e 2 que a maior parte dos artigos com qualificação Qualis Capes/ISSN e a maior quantidade total de artigos foram localizadas na base de dados SPELL.

Abaixo segue tabela com informações detalhadas dos sete artigos encontrados nesta base de dados, constando o nome da revista de publicação, o ano da publicação, a qualificação “Qualis Capes” e o código de ISSN das revistas de publicação.

Tabela 3 - Artigos da Base SPELL

<b>Revista</b>	<b>Nº de artigos</b>	<b>Ano de Publicação</b>	<b>Qualis Capes</b>	<b>ISSN</b>
TPA - Teoria e Prática em Administração	1	2012	Não Possui	Não Possui
Revista de Administração UFSM, Santa Maria	1	2017	Não Possui	Não Possui
RCO - Revista de Contabilidade e Organizações	1	2017	Não Possui	Não Possui
REUNA	1	2014	B3	2179-8834
RSP - Revista do Servidor Público Brasília	1	2017	Não Possui	Não Possui
RAIMED - Revista de Administração IMED	1	2016	B3	2237-7956
RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia	1	2017	B3	2179-4936

Fonte – Autor (2018).

Observa-se mediante a tabela acima que dos artigos localizados na base de dados SPELL, 03 (três) possuem qualificação Qualis Capes/ISSN, o que representa 42,86%, e 4 (quatro) foram publicados no ano de 2017, o que significa um total de 57,14% do total dos artigos localizados na respectiva base.

Mediante informações da tabela 1 e da tabela 3, é possível constatar que atualmente o tema está sendo estudado com maior frequência se comparado aos anos anteriores. O assunto ganhou espaço no ano de 2017, conforme apuração realizada.

Foi feita uma análise com relação aos locais (Cidades/ Estados) onde os artigos foram publicados. Segue abaixo a tabela onde constam estas informações de forma detalhada. Observa-se que do total dos 14 (quatorze) artigos, 02 (dois) não

possuem local de publicação, o que representa 14,29% do total dos artigos, sendo os mesmos localizados na base de dados SPELL.

Tabela 4 - Artigos por locais de publicação

<b>Base de dados</b>	<b>Nº de Artigos</b>	<b>Cidade/ Estado</b>	<b>Região</b>
ANPAD	1	Salvador/ BA	Nordeste
ANPAD	1	Belo Horizonte/ MG	Sudeste
ANPAD	1	São Paulo/ SP	Sudeste
ANPAD	1	Curitiba/ PR	Sul
GOOGLE ACADÊMICO	1	São Paulo/ SP	Sudeste
GOOGLE ACADÊMICO	1	Curitiba/ PR	Sul
SCIELO	1	Rio de Janeiro/ RJ	Sudeste
SPELL	1	Não Possui Local	-
SPELL	1	Santa Maria/ RS	Sul
SPELL	1	Vitória/ ES	Sudeste
SPELL	1	Belo Horizonte/ MG	Sudeste
SPELL	1	Não Possui Local	-
SPELL	1	Joaçaba/ SC	Sul
SPELL	1	Brasília/ DF	Centro-Oeste

Fonte - Autor (2018).

Mediante informações extraídas da tabela 4, constata-se que as publicações relacionadas ao tema proposto se concentram nas regiões Sul e Sudeste.

Conforme análise realizada, apurou-se que 42,86% dos artigos foram publicados pela região Sudeste, 28,57% pela região Sul, 7,14% pela região Nordeste e 7,14% pela região Centro-Oeste.

#### 4.1 ANÁLISE DAS PALAVRAS-CHAVES

A partir das palavras-chaves/ keywords dos 14 (quatroze) artigos analisados, chegou-se a 87 (oitenta e sete) termos, sendo os mesmo utilizados para formar a nuvem de palavras, conforme pode ser observado na figura 1.



## 5. CONCLUSÃO

O objetivo principal da pesquisa realizada foi verificar os artigos publicados nas bases SPELL, SCIELO, Google Acadêmico e ANPAD no período de 2008 a 2018 sobre o tema objeto deste estudo.

Primeiramente, ao considerar o tema do artigo “Treinamento de Servidores Públicos de Universidades Federais”, vale observar em publicações de autores como por exemplo Magalhães, *et al.* (2010) que o desempenho da função pública vem sofrendo mudanças de forma lenta. As atividades continuam restritas a rotina de processamento de tarefas administrativas, ou seja, a maior parte das instituições públicas não possui políticas definidas para o desenvolvimento do servidor.

É possível analisar mediante a pesquisa realizada nas bases de dados SPELL, SCIELO, Google Acadêmico e ANPAD que o assunto ainda é pouco difundido. Mediante esta análise, verifica-se que a maior concentração de publicações sobre o assunto concentra-se no ano de 2017 (42,86% do total das publicações encontradas). Com isso entende-se que o assunto está ganhando destaque no cenário atual. A base de dados que conteve maior número de publicações vinculadas ao tema foi a SPELL, com 07 (sete) publicações.

Dentre os resultados da produção analisada constatou-se que o treinamento e a capacitação são de extrema importância para a valorização e desenvolvimento do servidor público, além de influenciar diretamente nos resultados das instituições. Por exemplo, o material estudado comprova que a gestão pública apresenta deficiências no que diz respeito à capacitação e treinamento de seus servidores.

Posto isso, é importante que a gestão pública comprove a necessidade de uma formação específica e continuada para servidores públicos, uma vez que os resultados alcançados pela instituição se tornarão mais satisfatórios uma vez que o quadro de pessoal se tornará mais motivado.



## 6. REFERÊNCIAS

- ALVES, T.; MORAES, I. M. P. Análise do sistema de capacitação de uma Instituição Federal de Ensino Superior à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. *In: VI ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA*, VI, 2014, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=6&cod\\_edicao\\_subsecao=1106&cod\\_evento\\_edicao=74&cod\\_edicao\\_trabalho=17994](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=6&cod_edicao_subsecao=1106&cod_evento_edicao=74&cod_edicao_trabalho=17994). Acesso em: 26 out. 2018.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Treinamento no serviço público: uma abordagem com servidores técnicos - administrativos de universidade. **Revista Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 1, p. 1 - 28, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/15419/treinamento-no-servico-publico---uma-abordagem--->. Acesso em: 17 out. 2018.
- APPUGLIESE, M. M. E. **Capacitação dos servidores visando eficácia dos serviços públicos**: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – Campus Cubatão (IFSP). Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40407>. Acesso em: 17 out. 2018.
- CARDOSO, E. G. B.; PEDRO, N. S. F. **Servidores públicos**: um breve estudo. 2018. Disponível em: [http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?artigo\\_id=10324&n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?artigo_id=10324&n_link=revista_artigos_leitura). Acesso em: 22 out. 2018.
- CAVALCANTE, K. O.; SILVA, A. B. As implicações da capacitação nas crenças de autoeficácia de gestores técnico administrativos de uma Instituição Federal de Educação Superior. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 10, n. 3, p. 474 - 492, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47417/as-implicacoes-da-capacitacao-nas-crencas-de-autoeficacia-de-gestores-tecnicoadministrativos-de-uma-instituicao-federal-de-educacao-superior->. Acesso em: 17 out. 2018.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 4ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier Editora. 2009. Editora Campus. Disponível em: [http://seuinteresse.com.br/wa\\_files/ldalberto\\_20Chiavenato\\_20\\_20Administra\\_C3\\_A7\\_C3\\_A3o\\_20Geral\\_20e\\_20P\\_C3\\_BAblica\\_20\\_20Ano\\_202009.pdf](http://seuinteresse.com.br/wa_files/ldalberto_20Chiavenato_20_20Administra_C3_A7_C3_A3o_20Geral_20e_20P_C3_BAblica_20_20Ano_202009.pdf). Acesso em: 23 out. 2018.
- FREITAS, L. P. **Gestão de pessoas na administração pública**. Âmbito Jurídico. 2018. Disponível em: [http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=18175&revista\\_caderno=4](http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=18175&revista_caderno=4). Acesso em: 19 out. 2018.
- GALVAO, K. C. C. M.; MONTE-MOR, D. S.; TARDIN, N. O efeito do treinamento na percepção do desempenho individual: uma análise baseada nos treinamentos ofertados pelo Instituto Federal do Espírito Santo (IFES). **Revista de Contabilidade**

**e Organizações**, v. 11, n. 29, p. 3-16, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45648/o-efeito-do-treinamento-na-percepcao-do-desempenho-individual--uma-analise-baseada-nos-treinamentos-ofertados-pelo-instituto-federal-do-espirito-santo--ifes->. Acesso em: 26 out. 2018.

JUNIOR, C. M.; SOUZA, M. T. S.; PARISOTTO, I. R. S.; PALMISANO, A. As Leis da bibliometria em diferentes bases de dados científicos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 111 – 123, abr. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2016v18n44p111/pdf>. Acesso em: 28 nov. 2018.

LIMA, M. C. S.; ROWE, D. E. O.; MOURÃO, L. Influência das ações de capacitação no desenvolvimento profissional e nos comportamentos de cidadania organizacional: um estudo entre servidores de uma Universidade Pública Federal. *In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, 2017, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba, 2017. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=16&cod\\_edicao\\_subsecao=1425&cod\\_evento\\_edicao=88&cod\\_edicao\\_trabalho=22370](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=1425&cod_evento_edicao=88&cod_edicao_trabalho=22370). Acesso em: 26 out. 2018.

LIMA, M. C. S.; ROWE, D. E. O.; MOURÃO, L. A avaliação do impacto da capacitação no trabalho dos servidores de uma Universidade Pública Federal. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 2017, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo, 2017. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1453&cod\\_evento\\_edicao=89&cod\\_edicao\\_trabalho=22990](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1453&cod_evento_edicao=89&cod_edicao_trabalho=22990). Acesso em: 26 out. 2018.

MAGALHÃES, E. M.; OLIVEIRA, A. R.; CUNHA, N. R. S.; LIMA, A. A. T. F. C.; CAMPOS, D. C. S. A Política de treinamento dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55–86, Jan./Fev. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003476122010000100004&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122010000100004&lang=pt). Acesso em: 17 out. 2018.

MANFREDINI, R.; FRON, E. D. A.; SELOW, D. M. A importância da capacitação de servidores no setor público. **Vitrine Prod. Acad**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 300–650, 2015.

MARQUES, J. R. **O que é treinamento**. 2016. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-treinamento/>. Acesso em: 21 out. 2018.

MATTE, L. I.; CORONEL, D. A. Um modelo para o levantamento das necessidades de capacitação de servidores: um estudo na Universidade Federal de Santa Maria. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 19, n. 5, p. 15 - 38, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36547/um-modelo-para-o-levantamento-das-necessidades-de-capacitacao-de-servidores--um-estudo-na-universidade-federal-de-santa-maria>. Acesso em: 17 out. 2018.

MEDEIROS, I. L.; VIEIRA, A.; BRAVIANO, G.; GONÇALVES, B. S. Revisão sistemática e bibliometria facilitadas por um canvas para visualização de informação. **Revista Brasileira de Desing da Informação**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 93 – 110, 2015.

PALUDO, A. **Administração pública**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2013. Disponível em: <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/83/1/Livro%20de%20Admi nistracao%20Publica.pdf>. Acesso em: 23 out. 2018.

RANZINI, M. S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 417-438, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45779/capacitacao-e-formacao-para-o-setor-publico-e-os-modelos-de-escola-de-governo-no-brasil>. Acesso em: 17 out. 2018.

SAPPER, M. A.; CORONEL, D. A. A Percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, Campus de Frederico Westphalen, quanto à efetividade dos cursos de capacitação da Instituição na atividade laboral. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 1, p. 72 - 90, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41785/a-percepcao-dos-servidores-tecnico-administrativos-da-ufsm--campus-de-frederico-westphalen--quanto-a-efetividade-dos-cursos-de-capacitacao-da-instituicao-na-atividade-laboral>. Acesso em: 17 out. 2018.

SILVA, T. D. L.; SILVA, E. M. Da oferta de cursos de capacitação a mudanças nas práticas organizacionais no setor público: fatores críticos na dicotomia aprendizagem teórica e prática de relatos dos servidores de uma universidade federal. *In*: ENAPG – ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, 2012, Salvador. **Anais** [...]. Salvador, 2012. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=6&cod\\_edicao\\_subsecao=866&cod\\_evento\\_edicao=65&cod\\_edicao\\_trabalho=15418](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=6&cod_edicao_subsecao=866&cod_evento_edicao=65&cod_edicao_trabalho=15418). Acesso em: 26 out. 2018.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R.; ALMEIDA, L. R.; ALMEIDA, S. M. V. Capacitação no setor público: analisando o processo de uma Ifes. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 16, ed. Especial, p. 185 - 208, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48252/capacitacao-no-setor-publico--analisando-o-processo-de-uma-ifes>. Acesso em: 17 out. 2018.

WILHELM, E. M. S. **A capacitação dos servidores públicos nas instituições federais de ensino superior do Estado do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/497>. Acesso em: 17 out. 2018.

## CAPÍTULO 2

---

### **EVIDÊNCIAS DE EFEITOS DA SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

*EVIDENCE OF EFFECTS OF SATISFACTION AND MOTIVATION IN A  
FEDERAL PUBLIC INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION*

---

<sup>1</sup>Artigo publicado: MOREIRA, S. T.; FREITAS, R. R. DE. ANÁLISE DA SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: ANALYSIS OF SATISFACTION, MOTIVATION AND BEHAVIOR IN A FEDERAL PUBLIC INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION. **Brazilian Journal of Production Engineering - BJPE**, v. 6, n. 2, p. 56-80, 24 jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/30838>

## RESUMO

Nas instituições públicas federais a motivação e a satisfação de servidores públicos são fatores que contribuem para o desempenho e comprometimento destes e, por conseguinte, influenciam diretamente os resultados organizacionais. Este estudo aborda essa lacuna investigando relações existentes desses fatores. Por este motivo, buscou-se identificar e refletir a respeito de fatores que influenciam o nível de satisfação no ambiente de trabalho de técnicos-administrativos de uma Instituição de Ensino Pública Federal. Especificamente, um *survey* constatou a existência de importantes evidências sobre fatores motivacionais que promovem a geração de satisfação no setor público, como um ambiente propício ao desenvolvimento e crescimento profissional. Além disso, se as descobertas deste estudo forem associadas a políticas de gestão pública podem auxiliar instituições a lograrem melhores performances junto a união e sociedade, visto que a entrega de produtos e serviços gerados tenderá ter seu perfil elevado.

**Palavras-chave:** Competências humanas; Gestão Estratégica de pessoas no setor público; Dificuldades contextuais; Visão relacional; Administração pública.

## ABSTRACT

In federal public institutions, the motivation and satisfaction of civil servants are factors that contribute to their performance and commitment and, therefore, directly influence organizational results. This study addresses this gap by investigating existing relationships between these factors. For this reason, we sought to identify and reflect on factors that influence the level of satisfaction in the work environment of administrative technicians of a Federal Public Education Institution. Specifically, a survey taken found the existence of important evidence on motivational factors that promote the generation of satisfaction in the public sector, as an environment conducive to professional development and growth. In addition to that, if the findings of this study are associated with public management policies, they might help institutions to achieve better performances with the union and society, since the delivery of generated products and services will tend to have its profile elevated.

**Keywords:** Human competences; Strategic Management of people in the public sector; Contextual difficulties.

## 1. INTRODUÇÃO

Nas instituições públicas federais a motivação e a satisfação dos servidores públicos é um dos pilares responsáveis por impulsionar seu desempenho e comprometimento laboral, sendo fatores relevantes nos resultados alcançados pela instituição. A motivação, por exemplo, é responsável por estimular os profissionais, a fim de que eles consigam alcançar uma boa evolução profissional. Servidores motivados desempenham suas tarefas com eficiência e conseqüentemente cumprem suas metas, que é o objetivo principal (SANTANA *et al.*, 2019).

As mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos e da globalização podem ser consideradas fatores que obrigaram as organizações a aprimorarem suas estruturas e estratégias. O investimento no quadro de pessoal se tornou assim um grande diferencial, pois são as principais “engrenagens” que fazem com que as instituições atinjam melhores resultados. Para isso, é indispensável que as novas estruturas e estratégias, centralizem suas ações no desenvolvimento dos servidores, por meio da motivação do quadro de pessoal (LIMA, 2007).

Para os gestores, o estudo da motivação torna-se de máxima importância, pois além de lidar com suas atribuições, estes profissionais precisam lidar com os recursos humanos da instituição, acompanhar os níveis motivacionais dos servidores e auxiliá-los no alcance de metas pessoais e profissionais na instituição onde atuam (LIMA, 2007).

Visando promover o comprometimento e o envolvimento diante dos objetivos organizacionais, a gestão de pessoas no setor público tem sofrido grandes transformações nos últimos anos. Estas mudanças tem o objetivo de melhorar a capacidade das instituições enfrentarem a concorrência dos mercados globalizados, por meio de um diferencial competitivo e maior comprometimento organizacional, criando valor através de estratégias de gestão de pessoas (SILVA, 2003).

Desta forma, ocorreram mudanças no modelo de gestão adotado pelas instituições, de forma que as pessoas ganharam destaque, por possuírem o poder de levar a instituição a resultados satisfatórios ou insatisfatórios, dependendo do nível motivacional (MENEZES, 2016). Assim, pode-se medir o resultado apresentado pelos colaboradores de uma instituição, comparando seus níveis de satisfação e motivação em relação a seu ambiente e suas condições de trabalho. Por isso, torna-se fundamental que a motivação seja um dos pilares da gestão praticada nas instituições públicas.

Também, a satisfação no trabalho é responsável pela saúde e bem-estar do servidor. Por isso, quando a instituição desenvolve políticas de gestão voltadas a acompanhar os níveis motivacionais dos servidores, estes passam a apresentar melhores condições físicas e conseqüentemente resultados mais satisfatórios (SANTAN'NA, 2002). A insatisfação do servidor, seja por motivo de baixa remuneração ou falta de reconhecimento das chefias, ocasiona queda na qualidade do trabalho realizado e nos resultados alcançados pela instituição (ROBBINS; JUDCE; SOBRAL, 2010).

Ao analisar os servidores públicos, grande parte de suas reclamações por insatisfação é decorrente da maneira como está sendo conduzida a gestão organizacional. No pilar dos recursos humanos está presente a capacidade profissional e a motivação, consideradas os fatores de maior relevância para o cumprimento da missão organizacional por proporcionar satisfação aos servidores. Por impactar diretamente nos resultados, a motivação é considerada um fator essencial para o sucesso da Instituição Pública Federal (GOMES; QUELHAS, 2003).

Assim, visando alcançar o melhor desempenho possível nas instituições públicas, esta pesquisa tem por objetivo identificar e refletir a respeito de fatores que influenciam o nível de satisfação no ambiente de trabalho de técnicos-administrativos da unidade de pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS MODELOS DE GESTÃO**

O serviço público constitui atividade de prestação de serviço, em que o estado assume o dever de garantir o fornecimento de certas materialidades e de determinados serviços em favor da sociedade (GUIMARÃES, 2017). No Brasil, o serviço público teve sua origem em 1808, com a instalação da família real portuguesa na cidade do Rio de Janeiro (COSTA; COSTA, 2016). Neste cenário se deu a consciência da importância do trabalho administrativo para desenvolver a colônia. Com a proclamação da república o Brasil se tornou império, em seguida república e ao longo de toda história política do país, os funcionários públicos estavam presentes auxiliando no processo de administração do país (SOUZA, 2013).

Em 28 de outubro de 1936, no governo do presidente Getúlio Vargas, ficou instituído o dia do servidor público, com a criação do Conselho Federal do Serviço



Público Civil, instituído pela **Lei 284, de 28 de outubro de 1936**. Três anos depois, Vargas lançou o **Decreto-Lei nº 1.713**, que dispõe sobre os direitos e deveres dos servidores públicos. Em 28 de outubro de 1943, a data foi incluída no calendário oficial do país com a edição do **Decreto-Lei 5.936. Com a Constituição de 1988 e a Lei 8.112/1990 ficou institucionalizado o concurso público** (BRASIL, 2016).

Posteriormente, a Constituição Federal de 1988, em seus artigos 37 a 41, dispõe sobre administração pública, serviço público e servidor público. No art. 37 fica definido que a prestação do serviço público deve aplicar os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Atualmente as organizações estão inseridas num ambiente marcado pela globalização e por avanços tecnológicos. As organizações, privadas ou públicas, que queiram otimizar seus resultados no mercado, têm buscado cada vez mais aprimorar suas estruturas e estratégias, entendendo a supremacia dos funcionários que nelas trabalham; pois, o que movem as organizações são as pessoas que se predispõe a lhes encaminhar para o alcance de suas metas e objetivos. E, para que isso aconteça os funcionários têm que estar motivados e comprometidos com os resultados da organização (LIMA, 2007).

“A administração Pública é o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas” (SILVA, 2017, p. 1). Essa evolução no Brasil se baseou em três modelos de gestão: o modelo patrimonialista, o burocrático e o gerencial (SANTOS, 2017). Sendo que o modelo patrimonialista esta vinculado no período da colonização da era de Vargas; a burocracia esteve presente durante a vigência da Constituição Federal de 1934; e o modelo gerencial se deu no período marcado pela Constituição Federal de 1988 (ARAÚJO, 2014).

A administração patrimonialista predominou nos Estados até a segunda metade do século XIX. Neste modelo de administrar, a pessoa do soberano é confundida com o próprio Estado, havendo também uma confusão entre o patrimônio público e o patrimônio particular do soberano. É como se todos os bens públicos pertencessem ao soberano, e ele tivesse poder total sobre os mesmos. Outras características que podem ser destacadas na administração patrimonialista são: o endeusamento do soberano, o nepotismo, a corrupção, o abuso de poder, a desorganização do Estado, vontades pessoais do soberano se sobressaindo às vontades da coletividade, o que caracteriza descaso com as questões sociais, entre

outras características (BOHN, 2014). Desta forma, observa-se que na administração patrimonialista a característica predominante era o abuso de poder por parte do soberano, que fazia prevalecer sua vontade sobre a vontade e sobre as necessidades da sociedade em geral, ou seja, predomínio dos interesses individuais sobre os interesses coletivos.

Na segunda metade do século XIX, a administração patrimonialista cedeu lugar a administração burocrática, que tinha como objetivo principal combater a corrupção e o nepotismo patrimonialistas. Este modelo de administração pretendia manter a ordem, administrar com justiça e garantir contratos e propriedade. Na administração burocrática, principais características predominantes observadas eram: observância de normas, formalidade das comunicações, racionalização e a divisão do trabalho, hierarquia, rotinas e os procedimentos padronizados, impessoalidade das relações, valorização da técnica e da meritocracia, distinção clara entre os bens públicos e privados, profissionalização dos funcionários e previsibilidade do funcionamento. Sendo assim, o modelo de administração burocrático surgiu para dar fim aos abusos de poder decorrentes do modelo de administração patrimonialista. Neste modelo de gestão, os valores de justiça começaram sobressair, proporcionando atendimento às necessidades coletivas. Por fim, surgiu na metade do século XX, a administração gerencial, incorporando técnicas gerenciais modernas, adaptada da iniciativa privada (BOHN, 2014).

A administração gerencial é o modelo que está vigente. A administração burocrática ainda está presente no núcleo estratégico do Estado e em muitas organizações públicas. É possível observar também, que ainda persistem traços/práticas patrimonialistas na administração pública atual, e que ainda existem fragmentos de todas estas teorias administrativas nas organizações públicas. A diferença fundamental entre a administração gerencial e os demais modelos de administração é que no modelo gerencial o enfoque está nos resultados, enquanto nos demais modelos, baseiam-se nos processos (PALUDO, 2013).

O surgimento do modelo gerencial ocorreu durante a crise dos anos 1970, quando houve um declínio no modelo burocrático de administração, o que fez com que nos anos seguintes o modelo de administração gerencial fosse apontado como a solução dos problemas vivenciados. O modelo burocrático passou a ser visto como lento e ultrapassado. No entanto, o modelo gerencial não desvinculou totalmente do modelo burocrático, uma vez que diversas características foram

mantidas. Por este motivo, o modelo gerencial pode ser considerado uma evolução do modelo burocrático, sendo sua origem na Inglaterra e amplamente difundida no setor privado (SANTOS, 2018). Atualmente, na administração pública predomina o modelo gerencial, porém ainda mantém traços da administração burocrática e patrimonialista em algumas instituições públicas (BOHN, 2014).

## 2.2 SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E TEORIAS MOTIVACIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO

A motivação é responsável por estimular o comportamento dos servidores públicos para atingir determinada meta. O nível motivacional desempenha um papel determinante na forma e intensidade do estímulo da ação humana (FREITAS, 2006).

A motivação deve compor a estratégia organizacional e desta forma é importante que os colaboradores sejam constantemente estimulados e motivados a fim de alcançar o crescimento profissional. Profissionais motivados entendem que executando suas tarefas com eficácia se sentirão realizados no exercício de suas funções (COSTA, 2010). Lima (2007) por exemplo, analisa que a motivação atua como uma mola que impulsiona os servidores, fazendo com os mesmos deem o melhor da sua colaboração e contribuam ao máximo para que a instituição alcance seus objetivos.

A satisfação no trabalho é capaz de motivar o servidor e afetar positivamente sua produtividade (BRANDÃO; LIMA; CABRAL; PESSOA, 2014). Já Brandão, *et al.*, (2014), descreve que a satisfação no trabalho no âmbito da administração pública, deve levar em consideração particularidades como correlação estatutária e não contratual entre servidor e Estado, provimento obrigatório por concurso público, estabilidade e inviabilidade de alternância para outros cargos.

Acompanhar e analisar a satisfação de servidores públicos é uma tarefa complexa, pois o servidor pode apresentar justificativas diversas para seus atos. Os mesmos motivos podem impulsionar comportamentos diferentes, além de ser possível que a pessoa não demonstre sinais de satisfação ou insatisfação. Ao estudar a motivação humana, é importante destacar os estudos das teorias motivacionais, sendo as de maior relevância, a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria das Necessidades de Frederick Herzberg, Teoria das Necessidades de Alderfer e Teoria das Necessidades de McClelland (FREITAS, 2006).

Conforme Freitas (2006), a Teoria de Maslow teve sua origem em 1954 e defende que nenhuma necessidade fique totalmente satisfeita, porém a necessidade deixa de ter ação preponderante no indivíduo. A Teoria das Necessidades de Maslow tem como fundamentação uma relação de necessidades, onde as mesmas estão ordenadas por ordem hierárquica, conforme o nível de importância e influência que exercem na maneira de agir da pessoa. Conforme esta teoria os cinco níveis de necessidades são: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de amor, de estima e de auto realização (COSTA, 2010; BUYUNG; SHAFII; BUYUNG, 2018).

A Teoria das Necessidades de Alderfer surge em 1972 e se assemelha a Teoria de Maslow, onde ambas defendem que a motivação das pessoas pode ser compreendida de acordo com um grupo de necessidades organizacionais de forma hierárquica. Alderfer sustenta que estas necessidades se tratam do nível de desenvolvimento dos indivíduos (FREITAS, 2006; JONAS, 2016).

Já a Teoria da Motivação de Frederick Herzberg afirma que a motivação vem do trabalho e a satisfação é decorrente dos fatores ambientais ou condições de trabalho (MENEZES, 2016). Esta teoria identifica apenas duas categorias de fatores que influenciam a satisfação dos servidores sendo eles: os fatores higiênicos e os motivacionais (FREITAS, 2006; SINGH; SLACK, 2016).

Freitas (2006) também discorre sobre a Teoria das Necessidades de McClelland. Esta teoria desenvolveu-se nos anos de 1960 e observa a motivação humana através de uma teoria diferente das abordadas anteriormente, destacando-se três fontes fundamentais de motivação para os indivíduos, sendo elas: a necessidade de afiliação, ou seja, necessidade de manter boas relações; a necessidade de poder assumindo, controle, influencia e responsabilidades; e necessidade de realização para alcançar objetivos através de esforço pessoal (FERINIA; HUTAGALUNG, 2017).

A Teoria de Herzberg ou Teoria dos dois fatores foi apresentada pelo psicólogo Frederick Herzberg, na década de cinquenta entre os anos de 1923 e 2000 (FREITAS, 2006). O autor Menezes (2016) defende que conforme esta teoria, o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir a motivação nos servidores.

O surgimento da Teoria de Herzberg se deu após a realização de uma pesquisa com mecânicos e contadores na cidade de Pittsburgh, Estados Unidos, no ano de 1968, onde foi solicitado a estes profissionais que descrevessem

detalhadamente situações que se sentiam bem ou mal, nos seus respectivos ambientes de trabalho. Com base na análise das respostas obtidas, Frederick Herzberg, observou que os fatores positivos estavam relacionados à realização, reconhecimento, possibilidades de progresso, etc. Os fatores negativos, por sua vez, relacionavam-se a política da empresa, salários, supervisão, etc. Assim, Herzberg constatou que a insatisfação é gerada por elementos do ambiente de trabalho e a satisfação está relacionada ao próprio trabalho (SILVA, 2003).

A Teoria de Herzberg indica que os fatores de manutenção, também conhecidos como fatores higiênicos, estão ligados à ordem inferior, e os fatores motivadores estão ligados às necessidades de ordem superior (PILATTI, 2012). Desta forma, ficou definido nesta teoria que duas classes de fatores podem influenciar no comportamento das pessoas no trabalho, são elas: os fatores higiênicos (ligados ao ambiente de trabalho) e os fatores motivacionais (ligados ao próprio trabalho). Os fatores higiênicos impedem que a pessoa esteja satisfeita, enquanto os fatores motivacionais são os que realmente contribuem para a satisfação no trabalho (FREITAS, 2006).

Tabela 1 - Teoria dos dois fatores de Herzberg

FATORES QUE PREVINEM A INSATISFAÇÃO (HIGIÊNICOS)	FATORES QUE GERAM A INSATISFAÇÃO (MOTIVADORES)
SALÁRIO CONDIÇÕES DE TRABALHO RELAÇÕES COM SUPERVISOR E SUBORDINADO SEGURANÇA POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA	REALIZAÇÃO RECONHECIMENTO RESPONSABILIDADE PROGRESSO NA CARREIRA DESENVOLVIMENTO

Fonte: Silva, (2003).

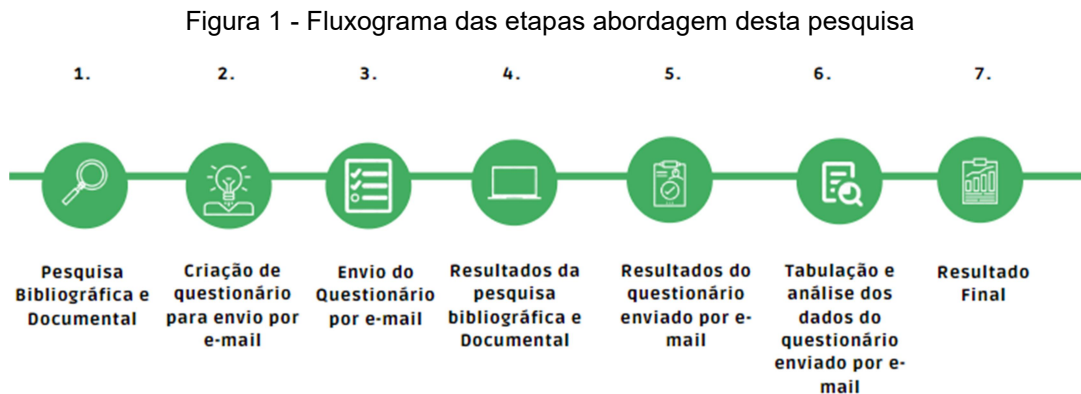
Pilatti (2012), por exemplo, cita a importante informação com relação à Teoria dos Dois Fatores onde diz que: “A satisfação no trabalho é condição necessária para levar o indivíduo a fazer opção para a realização da tarefa, que acontece através dos fatores motivadores”.

Conforme demonstrado na tabela os fatores higiênicos são responsáveis por prevenir a insatisfação e os fatores motivacionais proporcionam a satisfação. Por esta análise é possível constatar que o contrário de satisfação não é insatisfação, e sim ausência de satisfação. Da mesma forma que os fatores que previnem a

insatisfação não geram a satisfação (SILVA, 2003; SINGH; SLACK, 2016; NIFE, 2016; SHAIKH; SIDDIQUI, 2019).

### 3. METODOLOGIA APLICADA

Para o desenvolvimento desta pesquisa, sua abordagem foi separada em sete etapas, conforme demonstrado na Figura 1:



Fonte: Autor (2020).

Na primeira etapa realizou-se o levantamento bibliográfico e documental a fim de fundamentar a pesquisa; na segunda etapa foi realizada a elaboração do questionário, e sua validação por meio da aplicação do pré-teste; na terceira etapa foi realizada a distribuição dos questionários aos respondentes; na quarta etapa foram analisados os resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica e documental; na quinta etapa foram analisados os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário; na sexta etapa os dados do questionário foram tabulados e organizados em tabelas; e, na sétima e última etapa foram apurados os resultados finais, relacionando a pesquisa bibliográfica com os resultados alcançados no questionário.

O local definido para a realização desta pesquisa é a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), campus São Mateus, onde se localiza o Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES). Sendo que, conforme informação disponível no site da UFES (Ufes, 2014), em 2005 os Conselhos Universitário e de Ensino, Pesquisa e Extensão da Ufes, aprovaram o Plano de Expansão e Consolidação da Interiorização da UFES. Com isso se deu a criação do Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES), que viria a ser a décima unidade estrutural, com nove

cursos de graduação, sendo eles: Agronomia, Ciências Biológicas (Bacharelado), Enfermagem, Engenharia de Computação, Engenharia de Petróleo, Engenharia de Produção, Engenharia Química, Farmácia e Matemática. A escolha do CEUNES se deu em decorrência da necessidade de verificar os níveis motivacionais do Campus, em virtude da inexistência do setor de Recursos Humanos.

Kara (2014), por exemplo, relata que “o estudo de uma população pode avaliar todos os seus elementos ou apenas uma parte deles. Na amostragem, a análise é realizada com base numa parte (representativa) da população.”

Assim, a população objeto desta pesquisa foram os servidores técnico-administrativos do Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES). O total da população conta com 113 servidores, conforme informação disponível no banco de dados na pró reitoria de gestão de pessoas do Campus (UFES, 2013).

Conforme cálculo amostral, por *survey monkey* cuja fórmula se encontra abaixo, na equação 1, a pesquisa foi aplicada a uma amostra com nível de significância de 88 servidores, equivalente a 77,88% do total dos servidores.

Equação 1 - Cálculo de amostragem

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

N = tamanho da população

e = margem de erro (porcentagem no formato decimal)

z = *score z* (número de desvios padrão entre determinada proporção e a média).

Conforme descrito por Morales (2012) atualmente as decisões das instituições são baseadas em resultados de pesquisas. Diante disso em 1999, Ryan Finley, fundou em 1999 a *survey monkey*, que oferece ferramentas para cálculos de amostra, que foi utilizado nesta pesquisa.

### 3.1 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A fim de obter maior confiabilidade na aplicação do questionário, realizou-se um teste a 14 indivíduos para avaliar o questionário baseado em Chaer, Diniz e

Ribeiro (2011), que relatam que antes de aplicar o questionário, o pesquisador deve realizar um pré-teste, que será efetivado com a aplicação de alguns questionários, que podem variar de 10 a 20, de forma que com as respostas obtidas deste pequeno universo, seja possível analisar se as perguntas foram formuladas da forma correta. Leite, *et al.*, (2018) também explica que por meio da aplicação de um pré-teste a uma pequena amostragem é possível chegar uma versão preliminar dos resultados que serão posteriormente alcançados, bem como, se o instrumento foi construído de maneira adequada.

Para facilitar a aplicação do questionário, o envio foi realizado via *link* por e-mail (*Google Forms*). O *Google Forms*, conforme Bijora (2018) é um serviço gratuito para criação e aplicação de questionários, onde poderá haver tanto perguntas de múltipla escolha como questões discursivas. Já a análise dos dados obtidos foi realizada conforme o método proposto por Bardin (1977), onde o carácter predominantemente da análise é qualitativo, embora se utilize parâmetros estatísticos para apoiar as interpretações das informações apuradas (URQUIZA; MARQUES, 2016).

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa teve a finalidade de identificar os fatores motivacionais predominantes nos servidores técnico-administrativos do CEUNES, sugerindo métodos para acompanhamento permanente destes fatores.

De acordo com o objetivo da pesquisa, esta pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória visa se familiarizar com os fenômenos que ocorrem durante a realização da pesquisa, de forma que os próximos passos sejam aprofundados com maior precisão. Já as pesquisas descritivas se desenvolvem com base na aplicação de questionários, observações, levantamento e análise dos dados (PRAÇA, 2015).

Para a realização da coleta de dados, utilizou-se o instrumento elaborado sobre a forma de questionário (GONÇALVES, 2016). Este questionário foi aplicado aos técnicos administrativos do CEUNES. Entretanto, a fim de obter informações de maior amplitude, as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental. Na realização da pesquisa bibliográfica, utilizou-se de materiais publicados sobre o tema o qual se abrange esta pesquisa a fim de desenvolver todo o referencial teórico e demais análises. Para isso, foram analisadas teses, artigos, matérias, publicações de



periódicos, entre outras fontes. Na pesquisa documental utilizou-se do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2015 - 2019), disponibilizado pelas UFES. Também utilizou a informação do número de servidores técnico-administrativos do CEUNES, disponível no banco de dados da Pró Reitoria de Gestão de Pessoas. Por meio do PDI foi possível identificar aspectos relevantes sobre o local de estudo.

### 3.3 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

A técnica escolhida para realizar a coleta de dados foi um questionário, aplicado aos servidores técnico-administrativos do CEUNES, com perguntas fechadas e abertas. O questionário foi distribuído não havendo divulgação de qualquer dado pessoal dos respondentes, inclusive o nome, a fim de obter melhor veracidade nas informações obtidas. Sendo que, sua aplicação buscou obter informações sobre o perfil dos servidores técnico-administrativos, sem identificação dos respondentes, e posterior investigação dos níveis de satisfação e insatisfação quanto aos principais fatores motivacionais e higiênicos (PERIARD, 2011).

O questionário foi composto por 11 (onze) perguntas e dividido em 4 (quatro) seções. Na primeira seção investigou-se o perfil do respondente com questionamentos sobre sexo, idade, tempo de serviço, jornada de trabalho, nível inicial e atual de escolaridade, títulos acadêmicos possuídos e área de formação. Na segunda seção analisou-se o interesse do servidor com relação a possíveis situações tais como: interesse em realizar capacitação em sua área de atuação e em área diferente da sua área de atuação, bem como o interesse participar de projetos que melhorem os resultados da Instituição ou gerem economicidade para a mesma. Na terceira seção foi indagada a opinião dos servidores técnicos administrativos em relação aos fatores higiênicos e na quarta, e última parte, examinou-se a visão dos servidores quanto aos fatores motivacionais. A definição dos fatores higiênicos e dos fatores motivacionais é decorrente da Teoria Motivacional de Herzberg, que explica que os fatores higiênicos impedem que um servidor esteja satisfeito, enquanto os fatores motivacionais causam satisfação ao servidor. Os fatores higiênicos estão ligados às condições físicas, e os fatores motivacionais estão relacionados diretamente a realização da função (FREITAS, 2006).

Já o nível de satisfação será calculado com base em 5 (cinco) fatores motivacionais (realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e

desenvolvimento) e 5 (cinco) fatores higiênicos (segurança, remuneração, relacionamento com os demais funcionários, condições do ambiente de trabalho e política da empresa), através de uma equivalência intercalada tipo *Likert* de cinco pontos: 1 – muito insatisfeito, 2 – insatisfeito, 3 – indiferente, 4 – satisfeito e 5 – muito satisfeito (DALMORO; VIEIRA, 2013) (Figura 1).

Por fim, a análise de conteúdo foi organizada em três partes, seguindo a metodologia proposta por Bardin (2011). A primeira parte é composta pela pré-análise, realizou-se à organização do material da pesquisa, por meio da elaboração das hipóteses e indicadores que nortearão a interpretação final; a segunda parte é onde ocorreu o tratamento dos resultados e a inferência; e a terceira parte é onde realizou-se a interpretação dos dados, com a ajuda do referencial teórico desenvolvido, que serviu para embasar e dar sentido as análises.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Como mencionado, o questionário foi aplicado junto aos servidores técnico-administrativos do CEUNES, a fim de analisar o perfil destes servidores e os níveis de satisfação relacionados aos fatores motivacionais. A distribuição dos questionários foi realizada no mês de setembro de 2019, e a tabulação e análise das respostas obtidas (88 distribuídos, 49 respondidos) foram realizadas no mês de novembro de 2019. Entre os meses de março e abril de 2020 foi analisado novamente o formulário do *Google Forms* para certificar que não houve retorno de nenhum questionário respondido, ficando constatado que não houve alteração. Constata-se com isso que a amostra delimitada não foi atingida.

Diante dos resultados alcançados e da significância da amostra, foi possível verificar que os níveis de satisfação com relação aos fatores ligados ao espaço físico são superiores a satisfação apurada na análise dos fatores motivacionais. A primeira parte do questionário teve com objetivo a identificação do respondente, onde foram levantadas informações, por exemplo, sobre gênero, idade, tempo de serviço, níveis e área de formação do servidor (Tabelas 2 a 10).

Existe um equilíbrio dos respondentes quanto ao gênero, contudo o número de mulheres (27) é maior que o número de homens (22). Neste contexto Mota-Santos, Carvalho, Oliveira e Andrade (2019), analisam que “a carreira feminina no serviço público está relacionada à presença da mulher na estrutura burocrática das organizações pública”. Proni e Proni (2018) também sustentam esse cenário com

base citando o trecho da Constituição Federal (CF) de 1988, que estabeleceu a garantia legal de igualdade no trabalho, o que contribuiu para uma maior atuação feminina no mercado de trabalho, inclusive no setor público.

Atualmente no Brasil não é comum verificar a presença feminina em cargos de comando nas organizações privadas. No serviço público, no entanto, devido à necessidade de aprovação em concurso público e prova de títulos para ingresso na função, é garantido maior igualdade para as mulheres (VAZ, 2013). Pode-se afirmar assim que com o “aumento da inserção feminina no mercado de trabalho, aliada a movimentos feministas da pós-modernidade, que buscavam, basicamente, a igualdade de direitos e de tratamento perante homens, trouxe um novo dinamismo às organizações burocráticas” (SOUSA, SIQUEIRA; BINOTTO, 2011).

Já a Tabela 2 abaixo, demonstra que a maior parte dos respondentes possuem idade entre 30 e 40 anos ou mais de 40 anos. Quanto à aposentadoria, verifica-se que a probabilidade aumenta conforme a idade do indivíduo (SCHETTINI; PIRES; SANTOS, 2018).

Tabela 2 - Identificação da idade dos respondentes

<b>Idade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
18 a 24 anos	0	0,00%
25 a 29 anos	6	12,24%
30 a 40 anos	29	59,18%
Mais de 40 anos	13	26,53%
Não respondeu	1	2,05%

Fonte: Autor (2020).

Observa-se que no serviço público a frequência maior de servidores ocorre na faixa etária entre 41 e 50 anos, e é reduzida no intervalo até os 30 anos, o que demonstra o preocupante envelhecimento dos servidores públicos, decorrente da irregularidade observada na realização dos concursos públicos nos últimos anos. Outro ponto que deve ser observado é que os funcionários públicos costumam se aposentar relativamente jovens, por volta dos 56 anos (MARCONI, 1997).

O estudo de Menezes (2016) analisou que os servidores com maior faixa etária, geralmente ocupam os melhores cargos, recebem recompensas ou gratificações, e conseqüentemente apresentam melhores níveis motivacionais se comparados aos servidores de menores faixas etárias. Grisólia (2005), também relata que mudanças na legislação proporcionaram menos impedimentos

relacionados à idade máxima exigida em concursos públicos, exceto para cargos que exijam aptidão física, possibilitando que pessoas com faixas etárias maiores ainda consigam iniciar a carreira no serviço público.

Ao analisar a Tabela 3 a seguir, foi possível observar que a maior parte dos respondentes possui mais de 4 anos de serviço na instituição. Neste contexto, pode-se analisar que o perfil dos servidores públicos possui qualificação superior ao perfil dos trabalhadores do setor privado, pois na grande maioria os servidores públicos possuem um maior nível de escolaridade, associado a um maior número de anos de serviço em sua ocupação, conforme a Tabela 4, que demonstra que a maior parte dos respondentes possui mais de 4 anos de serviço na instituição pública (VAZ; HOFFMANN, 2007).

Tabela 3 - Identificação do tempo de serviço dos respondentes

<b>Tempo de Serviço na Instituição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
1 a 12 meses	5	10,20%
1 a 2 anos	3	6,12%
3 a 4 anos	8	16,33%
Mais de 4 anos	32	65,31%
Não respondeu	1	2,04%

Fonte: Autor (2020).

É importante mencionar que os servidores públicos, em sua maioria buscam por estabilidade. A estabilidade é o principal elemento aspirado por aqueles que pretendem ingressar no setor público, uma vez que, qualquer instrumento que evidencie segurança transforma-se num bem de grande valor (DINIZ; CRUZ; SILVA; FONTANILLAS, 2012).

Foi também observado que a maior parte dos respondentes, 85,70%, trabalha uma jornada semanal de 40 horas semanais (20 horas: 2,04% e 30 horas: 12,24%). Sendo que, a Instrução Normativa (IN) nº 2, de 12 de setembro de 2018, art. 2º prevê jornada de trabalho para servidores públicos federais de no mínimo 6 (seis) e no máximo 8 (oito) horas diárias, totalizando no máximo 40 horas semanais (Brasil, 2018). Quanto a isso a OIT desenvolveu um estudo que argumenta que a redução na jornada de trabalho, poderá reduzir os índices de desemprego. Desta forma, uma atividade que seria realizada por um funcionário, passaria a ser realizada por dois (GASPAR, 2017).

Conforme o estudo desenvolvido por Correia e Cavalcanti (2017), uma grande dificuldade observada na gestão pública é conseguir motivar os colaboradores a se esforçarem, a fim de atingir os objetivos da instituição pública. Nesta pesquisa constatou-se que a flexibilização da carga horária pode ser considerada um fator motivacional para o servidor público desempenhar sua função com maior comprometimento com resultados. Conforme Tabela 4, a maior parte dos respondentes no ato de admissão no serviço público possuía nível de escolaridade de graduação completa e especialização completa.

Tabela 4 - Identificação dos títulos acadêmicos dos respondentes no ato da admissão na instituição pública

<b>Títulos acadêmicos no ato da admissão</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Graduação Incompleta	5	10,20%
Especialização Incompleta	1	2,04%
Mestrado Incompleto	3	6,12%
Doutorado Incompleto	0	0
Ensino Médio Completo	3	6,12%
Graduação Completa	16	32,66%
Especialização Completa	16	32,66%
Mestrado Completo	3	6,12%
Doutorado Completo	2	4,08%

Fonte: Autor (2020).

Quando se fala em processos ou graus de profissionalização, não se pode atribuir estes aspectos diretamente ao título ou grau de formação (CORRADINI, 2010). Existem profissionais com menor qualificação técnica, porém, desempenham suas atividades com excelência, o que é impactado principalmente pela experiência profissional ou afinidade por determinada área.

Importante mencionar que os profissionais preocupados com a renda presente tendem a possuir um nível mais baixo de escolaridade, enquanto os profissionais preocupados com a renda futura tendem a possuir um nível mais elevado de escolaridade (MARCONI, 2001). É importante que os profissionais busquem desenvolver suas competências acadêmicas a fim de que no futuro sejam recompensados por isso.

Complementarmente, as Tabelas 5 e 6 abaixo apresentam nível acadêmico e área de formação dos servidores atualmente. É possível observar aumento

considerável para as titulações de graduação, especialização e mestrado. Quanto aos servidores com titulação de doutorado, o número se manteve.

Tabela 5 - Identificação dos títulos acadêmicos dos respondentes atualmente

<b>Títulos acadêmicos atuais</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3 ou mais</b>
Graduação	37	9	0
Especialização	31	7	2
Mestrado	21	0	0
Doutorado	2	0	0

Fonte: Autor (2020).

Tabela 6 - Área de formação acadêmica do servidor

<b>Área de formação acadêmica</b>	<b>Quantidade de servidores</b>	<b>Percentual</b>
Não possui nível superior	1	2,04%
Ciências Biológicas	3	6,12%
Ciências Exatas	16	32,65%
Ciências Humanas	23	46,94%
Ciências Sociais Aplicadas	2	4,08%
Ciências Agrárias	1	2,04%
Biotecnologia e Agronomia	1	2,04%
Não respondeu	2	4,09%

Fonte: Autor (2020).

Ao pesquisar a formação dos servidores técnico-administrativos do CEUNES, torna-se importante destacar que as progressões de carreira nesta área são limitadas, em virtude da legislação que não permite a mudança entre cargos de níveis de escolaridade diferentes. Essa mudança só é possível mediante novo concurso público. Desta forma, após realizar um curso superior, o técnico-administrativo acaba tendo que continuar ocupando cargo de nível médio (MAGALHÃES *et al.*, 2010).

Mesmo num cenário difícil de progressões na carreira dos TAEs, as instituições esperam o melhor desempenho possível de seus colaboradores. Para isso, é preciso que a instituição pública proporcione condições para o servidor se capacitar e desenvolver estando assim preparado para desempenhar suas funções com eficiência (QUADROS; CERQUEIRA, 2018).

Nas Universidades Federais de Ensino Superior, observa-se que as competências dos gestores de Unidades Acadêmicas são específicas, na maior parte das vezes ocupadas por docentes. Isso se justifica, pois, estes gestores devem lidar com os alunos, para quem são prestadores de serviço e também com os seus pares, os outros professores. Assim, os técnico-administrativos desempenham o papel de auxiliar no serviço prestado. Estas instituições contam ainda com os contratados e os terceirizados, que são considerados uma equipe de apoio (ALMEIDA; BINOTTO, 2016).

Ao analisar os níveis de satisfação dos respondentes, com base em possíveis interesses dos servidores (Tabela 7), pode ser constatados, que a maioria dos respondentes se encontram indiferentes, parcialmente e muito insatisfeitos. Conforme os possíveis interesses do servidor, observa-se que a maioria dos respondentes se sente parcialmente ou muito insatisfeito com a participação em ações que melhorem os resultados da instituição, participação em treinamentos em sua área de atuação ou área diferente da sua área de atuação. O único ponto que os respondentes demonstram um pouco mais de interesse, é quando se fala na participação em ações com fins de gerar economicidade para a instituição.

Tabela 7 - Análise dos níveis satisfação dos servidores com base seus interesses

<b>Interesses do servidor</b>	<b>Muito Insatisfeito</b>	<b>Parcialmente Insatisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Parcialmente Satisfeito</b>	<b>Muito Satisfeito</b>	<b>Não respondeu</b>
Participar de projetos que melhorem os resultados e a visibilidade da instituição	8	13	11	14	3	
Participar de ações que gerem economicidade para a instituição	4	10	8	22	5	
Participar de capacitações e treinamentos em sua área de atuação	7	12	2	12	3	13

Participar de capacitações e treinamentos em área de atuação diferente da ocupada atualmente	9	4	12	8	2	14
--	---	---	----	---	---	----

Fonte: Autor (2020).

Referente aos interesses do servidor, os respondentes informaram que a instituição não possui plano de capacitação e treinamento. Quando algum treinamento é realizado, em sua maioria se dão de forma virtual. Outra reclamação é que a gestão e acompanhamento de pessoal se dão basicamente de forma online, não havendo o setor presencial no campus. Desse modo, é possível apontar que os respondentes não se encontram suficientemente motivados na instituição onde atuam, pois, seu grau de motivação influencia diretamente o interesse dos mesmos dentro da instituição. Por isso, é de extrema importância para as organizações saber o que os motiva o servidor e qual o verdadeiro papel da liderança para essa motivação. A partir disso a gestão deve trabalhar a fim de reverter o cenário apresentado (FREITAS, 2006).

Silva (2014), relata que grande parte dos servidores públicos executam suas atividades visando simplesmente cumprir leis, normas e decretos, muitas vezes arcaicos e que não acompanham as mudanças sociais. Cabe à gestão de pessoas, desenvolver novos processos e ferramentas práticas a fim de motivar os servidores, pois os costumes e valores dos seres humanos são passíveis de transformações e precisam evoluir.

Abaixo serão apresentadas Tabelas 8 e 9 com as análises dos níveis de satisfação apurados. Os fatores a serem analisados foram separados conforme a teoria de Herzberg (Sá, 2009), em fatores ligados ao espaço físico, que são os que causam insatisfação; e fatores motivacionais, sendo estes os fatores que causam satisfação.

Tabela 8 - Análise dos fatores do espaço físico

<b>Análise dos fatores do Espaço Físico</b>	<b>Muito Insatisfeito</b>	<b>Parcialmente Insatisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Parcialmente Satisfeito</b>	<b>Muito Satisfeito</b>	<b>Não respondeu</b>
Política da	13	6	7	12	1	10



instituição						
Condições do ambiente de trabalho	3	7	3	22	4	10
Relacionamento com outros profissionais	3	4	2	20	10	10
Segurança	6	7	8	14	4	10
Salário	3	9	4	18	5	10

Fonte: Autor (2020).

Tabela 9 - Análise dos fatores motivacionais

<b>Análise dos fatores Motivacionais</b>	<b>Muito Insatisfeito</b>	<b>Parcialmente Insatisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Parcialmente Satisfeito</b>	<b>Muito Satisfeito</b>
Crescimento alcançado dentro da instituição e perspectivas futuras	9	10	7	19	4
Perspectivas de desenvolvimento dentro da instituição por meio de capacitações e treinamentos	9	16	5	15	4
Responsabilidade da Instituição com o servidor	11	16	5	14	3
Reconhecimento (Promoções, desenvolvimento de plano de carreira, feedbacks, etc.)	13	8	8	17	3
Realização Profissional e Pessoal com o cargo que ocupa	11	11	4	17	6

Fonte: Autor (2020).

Analisando a satisfação dos servidores quanto aos fatores relacionados ao espaço físico de trabalho, observa-se que a maior parte dos servidores se encontra parcialmente satisfeitos, com poucos casos de satisfação total. Conforme a teoria de Herzberg, os fatores ligados ao espaço físico apenas podem reduzir a insatisfação

dos respondentes, não sendo considerados fatores predominantes no impacto do nível de satisfação (FREITAS, 2006). Ao analisar isoladamente os fatores do espaço físico, observa-se que quanto à política da instituição, uma elevada parcela dos respondentes encontram-se muito insatisfeitos.

Analisando as respostas relativas aos aspectos do espaço físico, destaca-se que os principais pontos de insatisfação dos respondentes, estão relacionados à política aplicada pela instituição, principalmente no que se refere à falta de divulgação e explicação clara destas políticas. Como sugestão, os respondentes sugerem a inclusão da comunidade UFES no processo decisório, pois desta forma as pessoas se sentirão parte do processo. Observa-se também reclamações por parte dos respondentes quanto ao distanciamento entre os setores, falta de comunicação entre os mesmos, falta de impessoalidade e deficiências nos setores de segurança, ouvidoria, comunicação e monitoramento.

Quanto à análise das condições do ambiente de trabalho, relacionamento com outros profissionais, segurança e salário, a maior parte dos respondentes encontra-se parcialmente satisfeitos. O ambiente de trabalho, por sua vez, é o local onde ocorre a interação entre todos os fatores relacionados à organização, ao meio de trabalho, ao conteúdo do trabalho, às relações no trabalho, às habilidades das pessoas, às necessidades, dentre outros aspectos. Por isso é de grande relevância que os servidores estejam satisfeitos quanto ao ambiente de trabalho (LUCHINI, 2016), pois a esta satisfação observada é proporcional à qualidade de produção.

O retorno salarial é considerado uma forma de reconhecimento dos esforços, além de ser uma forma de motivá-los (LACERDA, 2013). A satisfação salarial indica que o servidor se sente reconhecido no desempenho de suas funções. Além das questões salariais, políticas institucionais e condições do ambiente de trabalho, é importante que os servidores públicos apresentem um bom relacionamento entre si, uma vez que a estabilidade indica que existe a possibilidade de que o servidor permaneça por muitos anos na instituição, se relacionando com o mesmo grupo de trabalho (LOPES, 2015). Desta forma o relacionamento interpessoal influencia diretamente na satisfação do servidor em seu ambiente de trabalho. Pelo fato da rotatividade ser baixa, é importante que haja um bom relacionamento entre os servidores.

Os fatores analisados foram considerados os responsáveis por trazer satisfação aos servidores públicos, o que é confirmado conforme o modelo proposto

por Herzberg, que defende que somente os fatores intrínsecos são capazes de trazer satisfação com o trabalho. Este modelo também menciona alguns exemplos de fatores intrínsecos: realização, reconhecimento, aspectos relevantes com relação à execução do próprio trabalho, responsabilidades e possibilidades de crescimento e progresso (SILVA, 2003).

Complementando a ideia de Silva (2003), Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017), elucida-se que, conforme a Teoria de Herzberg, os fatores motivacionais estão relacionados à realização, ao reconhecimento, à responsabilidade e ao progresso. Todos os fatores mencionados se referem ao conteúdo do trabalho e às recompensas ligadas ao desempenho profissional.

Ao analisar o nível de satisfação dos respondentes conforme as respostas obtidas observa-se que a maior parte dos respondentes se encontra muito ou parcialmente insatisfeitos. Desta forma, torna-se imprescindível que a instituição trabalhe melhoria nos critérios pesquisados.

Quando a instituição pública investe em atividades que possibilitem o crescimento pessoal e profissional de seus membros, muito provavelmente terá baixo índice de evasão e elevado grau de satisfação profissional (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

O reconhecimento é um fator de grande influencia nos níveis motivacionais dos servidores. Para que haja reconhecimento no serviço público, é necessário gestores que trabalhem focados no desenvolvimento de pessoal, tornando assim, o ambiente de trabalho satisfatório, com reconhecimento e valorização pessoal (SILVA; VIMERCATE, acesso 11 maio.2020). Neste cenário, é importante a criação de ambientes favoráveis de trabalho em que haja possibilidade de crescimento e desenvolvimento para o servidor, que passará a ter maior autonomia e liberdade de criação, por meio de novos desafios (MIRANDA, 2009).

Observando as respostas referentes aos fatores motivacionais, as principais reclamações por parte dos respondentes foram: a falta de capacitações no campus do interior; alocação de servidores em funções diversas a sua formação o que dificulta as perspectivas de crescimento; falta de incentivo para as ações pautadas pelos técnico-administrativos; gestão desempenhada basicamente por docentes, desde direção até a coordenação de setores menores; dificuldades de comunicação interna; falta de impessoalidade; falta de integração entre os servidores; e o fim da gestão de pessoas no CEUNES. Quanto a isso, Magalhães, *et al.*, (2010) defendem

que o treinamento e a capacitação são de grande importância para a valorização e o evolução do servidor público, influenciando diretamente nos resultados alcançados pelas instituições.

Notou-se também que a insatisfação por parte dos respondentes quanto à integração entre os colegas de trabalho. Martinelli, Brun e Waechter (2013) explicam que a satisfação decorrente da integração entre colegas de trabalho é positiva para o desempenho das atividades no serviço público, pois demonstra que as pessoas se sentem bem no ambiente de trabalho. Os autores também defendem que o bom relacionamento entre os membros do grupo de trabalho possibilita que a organização tenha o alcance de suas metas facilitadas decorrente do trabalho em equipe das pessoas que fazem parte dela.

Os respondentes também sugerem que o princípio da impessoalidade seja priorizado. Pode-se citar conforme Carvalho (2014) que este princípio está previsto na Constituição Federal (CF) de 1988, devendo ser o mais observado na tomada das decisões administrativas, de forma a evitar qualquer decisão baseada na predileção, perseguição ou favoritismo pessoal.

Outro ponto analisado é a insatisfação dos respondentes quanto a não existência de uma gestão de recursos humanos no campus do CEUNES. Os autores Lima, Meireles e Ramos (2018), explicam que com a gestão de recursos humanos mais próxima do servidor, é possível motivá-lo, identificar suas expectativas, desde a contratação e durante todo período que estiver na instituição, por meio de um monitoramento permanente. A gestão de recursos humanos mais próximo também possibilita melhor avaliar a produtividade do servidor, analisar seu perfil e direcioná-lo ao local em que suas habilidades possam ser mais bem aproveitadas, sendo esta uma importante forma de manter o servidor motivado. Corroborando, Carvalho, *et al.*, (2015) reforçam a ideia da importância da gestão de pessoas no setor público, atribuindo importância crucial e sistêmica, defendendo que há uma relação direta entre o desenvolvimento dos servidores, com as estratégias da organização.

Destaca-se também que os servidores julgam importante que a gestão trabalhe o gerenciamento de conflitos. Nascimento e Simões (2010) analisaram que o conflito é uma variável prejudicial ao ambiente corporativo. As organizações, ao unirem pessoas diferentes em torno de um objetivo comum, gera diversidade de conflitos. Com isso uma gestão eficiente se torna indispensável. Destaca-se que a gestão de conflitos no serviço público é de grande complexidade, pois possui

inúmeras particularidades, devendo os gestores, estar capacitados para desempenhar tal função.

Por se tratar de uma instituição que necessita de mudanças, os respondentes sugerem que seja criado um canal oficial de comunicação, a fim de dar mais voz ao servidor e divulgar melhor as informações e políticas da instituição. Reinaldo, Mayer e Nogueira (2010) explicam que os canais de comunicação, são considerados uma ferramenta útil que permite um maior engajamento coletivo em ocasiões de mudanças nas organizações, podendo ser utilizados inclusive para impulsionar ou fornecer condições para as transformações necessárias.

Os respondentes também sugerem a criação de grupos motivacionais e de desenvolvimento de competências dentro da instituição. A colocação dos mesmos é de grande relevância, uma vez que Rodrigues (2017) cita que para que os colaboradores de uma instituição se comprometam com seus valores e políticas, é importante que estejam motivados e plenamente satisfeitos. Ainda, conforme mesmo autor, as relações humanas são o fator de maior importância no ambiente organizacional, devendo ser tratado com prioridade manter a motivação dos servidores. Por exemplo, Amaral (2006), relata que com o aperfeiçoamento permanente dos servidores públicos será possível mudanças positivas na qualidade do serviço ofertado. O fator principal para o sucesso pessoal e organizacional seria a existência de servidores profissionalizados.

Por fim, os respondentes afirmam que seria importante que o campus do CEUNES tivesse mais autonomia para realizar capacitações e treinamentos, sendo esta considerada a melhor forma de aperfeiçoar os servidores públicos e a qualidade de seu serviço. Quanto a isso Pereira (2004) cita que a capacitação é considerada uma valiosa ferramenta para fortalecer e valorizar a função pública. Com a capacitação ocorre uma mudança no comportamento do servidor público, por meio do desenvolvimento de habilidades e competências de modo que o servidor alcance a excelência no serviço prestado à sociedade. Também, Sá (acesso em 13 maio.2020), a fim de atribuir maior ênfase aos benefícios decorrentes da capacitação no setor público, em seu estudo, conclui a máxima importância em capacitar o servidor público. Ficou constatado que a capacitação deve ser contínua e que proporciona visivelmente uma melhoria na qualidade do atendimento ao público e agilidade nos processos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de avaliar o nível de satisfação dos técnico-administrativos do CEUNES, por meio da aplicação de um questionário. Para isso, delimitou-se uma amostra e realizou-se a distribuição dos questionários. Constatou-se assim que maior parte dos respondentes se sentem parcialmente satisfeitos, ou seja, os critérios mínimos relacionados aos fatores higiênicos tem sido atendidos. É importante destacar estes fatores não são predominantes para a satisfação do servidor, eles apenas reduzem a insatisfação decorrente dos fatores motivacionais.

O presente estudo propôs uma abordagem dos principais fatores que influenciam o nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos do Centro Universitário do Norte do Espírito Santo, constatando que principalmente que os níveis de satisfação são influenciados por fatores motivacionais, ou seja, crescimento alcançado, perspectivas futuras, responsabilidade, reconhecimento, realização profissional e pessoal.

Portanto, esse estudo contribuiu para demonstrar que precisam ser fortalecidas políticas de gestão de recursos humanos no CEUNES, a fim de melhorar os níveis de satisfação do servidor ligados aos fatores motivacionais, por meio de uma comunicação eficiente, capacitações, reconhecimento, entre outros fatores. Sugere-se assim adoção de medidas que valorizem o quadro de pessoal do CEUNES, como avaliações permanentes e ações que visem obter melhores resultados de forma duradoura.

## 6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A.; BINOTTO, E. **Perfil dos gestores das unidades acadêmicas de uma universidade federal do centro oeste: desafios e oportunidades.**

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2016. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41345.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

ALVES, M. Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos. **Comunicação com líderes e empregados**, v. 2, p. 103-106, 2017. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/07/20-Mari%CC%81lia-Alves.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>. Acesso em: 25 maio 2020.

ANTUNES, E. V.; STEFANO, S. R.; BERLATO, H. A motivação para o trabalho e sua importância estratégica: análise da perspectiva individual em uma empresa do ramo de auto peças e serviços. *In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, 2013, Brasília. **Anais [...]**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR181.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

ARAÚJO, E. T.; SILVA, M. L.; DANTAS, L. M. V. (2017). Mapeamento do perfil de competências dos servidores técnico-administrativos numa IFES oriunda do REUNI: novos perfis numa tradicional burocracia? **Anais do Encontro Nacional de Pesquisa do Campo de Públicas**, v. 2, n. 2, p. 1302-1324, 2017. Disponível em: [https://www.anepcp.org.br/acp/anaisenepcp/20180723160537\\_63\\_Mapeamento\\_do\\_perfil\\_Edilson\\_Araujo.pdf](https://www.anepcp.org.br/acp/anaisenepcp/20180723160537_63_Mapeamento_do_perfil_Edilson_Araujo.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

ARAÚJO, S. B. **Evolução da administração pública no Brasil focando o princípio da eficiência**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2014. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/8460/1/PDF%20-%20Sebasti%C3%A3o%20Brito%20de%20Ara%C3%BAjo.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIJORA, H. **Google forms: o que é e como usar o App de formulários online**. 2018. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/2018/07/google-forms-o-que-e-e-como-usar-o-app-de-formularios-online.ghtml>. Acesso em: 13 maio 2020.

BOHN, F. A formação de equipes no âmbito do serviço público: dificuldades encontradas e solução de propostas. **Revista de Doutrina TRF 4**. 2014. Disponível em: [http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/index.htm?http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao061/Fernanda\\_Bohn.html](http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/index.htm?http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao061/Fernanda_Bohn.html). Acesso em: 13 maio 2020.

BRANDÃO, I. F.; LIMA, L. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. (2014). Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 90-113, 2014. doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112014000100004>. Acesso em: 13 maio 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).

BRASIL. **Justiça do Trabalho. Você sabia a origem do dia do servidor público?** TRT da 17ª Região (ES). Vitória, 2016. Disponível em: <https://www.trtes.jus.br/kei/principal/comunicacao/noticias/conteudo/789-voce-sabe-a-origem-do-dia-do-servidor-publico->. Acesso em: 13 maio 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 2, de 12 de setembro de 2018**. 2018. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/41782275/do1-2018-09-21-instrucao-normativa-n-2-de-12-de-setembro-de-2018--41782022](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/41782275/do1-2018-09-21-instrucao-normativa-n-2-de-12-de-setembro-de-2018--41782022). Acesso em: 13 maio 2020.

BUYUNG, M. R.; SHAFII, H.; BUYUNG, N. R. Construction of a concept of sustainable residential college in Malaysian public universities. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 8 n. 4, p. 508-520, 2018. Acesso em: 13 maio 2020.

CARVALHO NETO, T. V. **O princípio da impessoalidade nas decisões administrativas**. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: [https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-01032016-125610/publico/Tese\\_Tarcisio\\_Vieira\\_de\\_Carvalho\\_Neto.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-01032016-125610/publico/Tese_Tarcisio_Vieira_de_Carvalho_Neto.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

CARVALHO, P. A. S.; TORRES, K. A.; BORBA, E. L.; MARTINS, P. L. **Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso**. In: XII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2015, Resende. **Anais [...]**, Resende, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

CHAER, G.; DINIZ, R. R. P.; RIBEIRO, E. A. A técnica do questionário na pesquisa educacional. **Evidência**, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011. Disponível em: [http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia\\_artigos/pesquisa\\_social.pdf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/pesquisa_social.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

CORRADINI, O. L. Titulação escolar, condição de “elite” e posição social. **Revista Brasileira de Educação**, v. 15, n. 43, p. 45 – 69, 2010. doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782010000100004>. Acesso em: 13 maio 2020.

CORREIA, P. M. A. R.; CAVALCANTE, L. A. (2017). A percepção de servidores públicos do efeito de motivos externos no envolvimento com a organização. **Revista**



da **FAE**, v. 20, n. 2, p. 137-152, 2017. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/529/453>. Acesso em: 13 maio 2020.

COSTA, P. L. **Motivação no trabalho**. 2010. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho-2/>. Acesso em: 13 maio 2020.

COSTA, F. L.; COSTA, E. M. L. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 2, p. 215-236, 2016. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612145021>. Acesso em: 13 maio 2020.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas do tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, 6(edição especial), p. 161-174, 2013. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2148822/mod\\_resource/content/1/Dalmoro\\_Vieira\\_2013\\_Dilemas-na-construcao-de-escal\\_31731.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2148822/mod_resource/content/1/Dalmoro_Vieira_2013_Dilemas-na-construcao-de-escal_31731.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

D'ARAÚJO, M. C.; PETEK, J. Recrutamento e perfil dos dirigentes públicos brasileiros nas áreas econômicas e sociais entre 1995 e 2012. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 5, p. 840-862, 2018. doi: <https://doi.org/10.1590/0034-761220170111>. Acesso em: 13 maio 2020.

DINIZ, T. G. S.; CRZ, E. P.; SILVA, F. N. S.; FONTANILLAS, C. N. Estabilidade no emprego e o comportamento do servidor público de municipal. In: IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2012, Resende. **Anais [...]**. Resende, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/1201677.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

FERINIA, R.; HUTAGALUNG, S. Linkage Between McClelland Motivation Theory, Interpersonal Relationship, Employee Engagement and Performance of Nurses at Adventist Hospital. **Advanced Science Letters**, v. 23, n. 11, p. 10955-10958, 2017.

FREITAS, C. M. F. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) - Universidade da Madeira, Funchal, 2006. Disponível em: [http://www3.uma.pt/Unidades/DGE/index\\_ficheiros/docsMestrado/Teses/Tese-Carmen\\_Freitas.pdf](http://www3.uma.pt/Unidades/DGE/index_ficheiros/docsMestrado/Teses/Tese-Carmen_Freitas.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

GASPAR, W. C. R. **A correção entre a jornada de trabalho e produtividade: uma perspectiva macroeconômica entre países**. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19961/A%20Correla%C3%A7%C3%A3o%20entre%20Jornada%20de%20Trabalho%20e%20Produtividade%20-%20Uma%20Perspectiva%20Macroecon%C3%B4mica%20entre%20Pa%C3%ADses.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 maio 2020.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, n. 5, p. 1-18, 2003. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/42647>. Acesso em: 13 maio 2020.

GONÇALVES, W. **Integrações de técnicas de análise multivariada e método multicritério para localização de centros de distribuição**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste, 2016. Disponível em: [http://iepapp.unimep.br/biblioteca\\_digital/pdfs/docs/18112016\\_160918\\_wellingtongoncalves\\_ok.pdf](http://iepapp.unimep.br/biblioteca_digital/pdfs/docs/18112016_160918_wellingtongoncalves_ok.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

GRISOLIA, N. F. (2005). **As limitações para acesso aos cargos públicos conforme a natureza do cargo: na jurisprudência do supremo tribunal federal**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Escola de Formação da Sociedade Brasileira de Direito Público, São Paulo, 2005. Disponível em: [http://www.sbdp.org.br/wp/wp-content/uploads/2018/03/61\\_Nathalia-Fevereiro-Grisolia.pdf](http://www.sbdp.org.br/wp/wp-content/uploads/2018/03/61_Nathalia-Fevereiro-Grisolia.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

GUIMARÃES, B. S. Formas de prestação do serviço público. **Enciclopédia Jurídica da PUC**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/85/edicao-1/formas-de-prestacao-de-servicos-publicos>.

JONAS, J. Making practical use of Maslow's Hierarchy of Needs theory to motivate employees: a case of Masvingo Polytechnic. **Journal of Management & Administration**, v. 2, p. 105-117, 2016. Acesso em: 13 maio 2020.

KARA-JUNIOR, N. Definição de população e randomização da amostra em estudos clínicos. **Rev. Bras. Oftalmol**, v. 73, n. 2, p. 67-68, 2014. doi: 10.5935/0034-7280.20140015. Acesso em: 13 maio 2020.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o uso da carreira de especialidades em políticas públicas e gestão governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016. doi: <https://doi.org/10.1590/0034-7612146562>. Acesso em: 13 maio 2020.

LACERDA, J. A. **Capacitação e o perfil dos servidores públicos: um estudo descritivo de uma universidade federal mineira**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013. Disponível em: [http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/1219/2/DISSERTACAO\\_Capacita%C3%A7%C3%A3o%20e%20o%20perfil%20dos%20servidores%20p%C3%BAblicos....pdf](http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/1219/2/DISSERTACAO_Capacita%C3%A7%C3%A3o%20e%20o%20perfil%20dos%20servidores%20p%C3%BAblicos....pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

LEITE, S. S.; ÁFIO, A. C. E.; CARVALHO, L. V.; SILVA, J. M.; ALMEIDA, P. C.; PAGLIUCA, L. M. F. Construção e validação de instrumentos de validação de conteúdo educativo em saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, suppl 4, p. 1732-1738, 2018. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0648>. Acesso em: 13 maio 2020.

LIMA, A. A.; MEIRELLES, R. S.; RAMOS, F. S. Servidor público, seus conhecimentos e expectativas nas funções públicas desempenhadas e os desafios do departamento de recursos humanos no setor público. **Revista Factus de Administração e Gestão**, v. 1, n. 3, p. 45-64, 2018. Disponível: <http://publicacoes.factus.edu.br/index.php/administracao/article/view/203/203>. Acesso em: 13 maio 2020.

LIMA, E. F. T. **Modernização, motivação e comprometimento no setor público em São Tomé e Príncipe**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007. Disponível em: [http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/16389/1/2007\\_dis\\_eftlima.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/16389/1/2007_dis_eftlima.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

LUCHINI, T. C. **Fatores influentes da satisfação no trabalho de servidores públicos da Universidade Federal de São Carlos**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/8978>. Acesso em: 13 maio 2020.

MAGALHÃES, E. M. M.; OLIVEIRA, A. R.; CUNHA, N. R. S.; LIMA, A. A. T. F. C.; CAMPOS, D. C. S. (2010). A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 1, p. 55-86, 2010. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000100004>. Acesso em: 13 maio 2020.

MARCONI, N. Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado. **Revista do Serviço Público (RSP)**, v. 48, n. 1, p. 126-146, 1997. Disponível em: [http://www.reformadagestaopublica.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/97-%20Marconi,Nelson48\(1\).pdf](http://www.reformadagestaopublica.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/97-%20Marconi,Nelson48(1).pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

MARCONI, N. **A formação dos salários nos setores público e privado**. Tese (Doutorado em Economia de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4640/1200101429.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

MARTINELLI, S. G.; BRUN, T. M. M.; WAECHTER, L. Detalhes decisivos no ingresso e dia-a-dia do servidor público que podem melhorar o desempenho das organizações públicas. *In: X SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 2013, Resende. **Anais [...]**. Resende, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/4718258.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

MENEZES, D. P. S. **Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato de remoção: um estudo na universidade federal de Pernambuco**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em:

<https://www.ufpe.br/documents/39550/676200/DISSERTA%C3%87%C3%83O+-+DANUBIA+PAULA+DA+SILVA+MENEZES.pdf/9a484c60-c356-4ccb-b305-c96868f90913>. Acesso em: 13 maio 2020.

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho**. Monografia (MBA em Gestão de Recursos Humanos) - Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, Vila Velha, 2009. Disponível em: <https://www.esab.edu.br/wp-content/uploads/monografias/cely-miranda.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

MOCELIN, D. G. Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade. **Revista de Sociologia e Política**, v. 19, n. 38, p. 101-119, 2011. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-44782011000100007>. Acesso em: 13 maio 2020.

MORALES, F. **Survey monkey: a empresa que descobriu o Brasil como mercado para suas pesquisas**. 2012. Disponível em: <https://canaltech.com.br/curiosidades/SurveyMonkey-a-empresa-que-descobriu-o-Brasil-como-mercado-para-suas-pesquisas/>. Acesso em: 13 maio 2020.

MOTA-SANTOS, C.; CARVALHO NETO, A.; OLIVEIRA, P.; ANDRADE, J. Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 1, p. 101–123, 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220170156>. Acesso em: 13 maio 2020.

NASCIMENTO, T. A. C.; SIMÕES, J. M. A gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante: uma análise da experiência de nova Iguaçu – RJ. *In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD*. 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr2891.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

NIFE, O. In Service Training and Job Satisfaction in the Nigerian Public Service: A Theoretical Analysis. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 6, n. 5, p. 141-151, 2016. Acesso em: 23 jun. 2020.

OLIVEIRA, J. C.; BARBOSA, K. L.; HEGEDUS, C. E. N. Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo - Campus de Alegre. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 12, n. 2, 2017. Disponível em: <http://oaji.net/articles/2019/7000-1556637478.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

PALUDO, A. **Administração pública**. ed. 3. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PEREIRA, J. M. (2004). Administração pública no Brasil: políticas de revalorização das carreiras típicas de Estado com fator de atração de novos talentos para o serviço público Federal. **Revista Observatoria de la Economía de Latinoamérica**, v. 12, n. 1, p. 1-29, 2004. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/885>. Acesso em: 13 maio 2020.

- PERIARD, G. **Tudo sobre a teoria de dois fatores de Frederick Herzberg**. 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>. Acesso em: 13 maio 2020.
- PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 4, n. 1, p. 18–24, 2012. doi: 10.3895/S2175-08582012000100003. Acesso em: 13 maio 2020.
- PRAÇA, F. S. G. (2015, jan/jul). Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. **Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos**, v. 8, n. 1, p. 72-87. Recuperado de [http://www.uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170627112856.pdf](http://www.uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627112856.pdf)
- PRONI, T. T. R. W.; PRONI, M. W. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, v. 26, n. 1, p. 1-21, 2018. doi: <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>. Acesso em: 13 maio 2020.
- QUADROS, Y.; CERQUEIRA, C. C. A. X. **Capacitação e desenvolvimento de pessoal: estudo de caso na câmara de Pimenta Bueno/RO**. 2018. Disponível em: <https://fapb.edu.br/wp-content/uploads/sites/13/2018/02/ed4/4.pdf>.
- REINALDO, P.; MAYER, V. F.; NOGUEIRA, H. G. P. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia federal brasileira. *In*: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/apb1509.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. ed. 14. São Paulo: Pearson, 2010.
- RODRIGUES, M. C. B. **A importância da motivação para transformar grupos e equipes**. 2017. Disponível em: [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170531140224.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170531140224.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.
- SÁ, G. M. S. **Capacitação profissional para um atendimento de excelência no setor público**. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/2214/1/Glucia%20Marques%20da%20Silva%20%C3%A1.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020. Acesso em: 13 maio 2020.
- SÁ, K. **Motivação dos contadores em seu ambiente de trabalho: uma aplicação dos dois fatores de Frederick Herzberg**. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291348>. Acesso em: 13 maio 2020.
- SANTANA, B. T.; PAPANANA, A. P. F.; SANTOS, J. C.; COELHO, U. A. A.; PEREIRA, J. J.; FERREIRA, J. D. A importância da motivação no serviço público. **Anais do 4º Congresso Interdisciplinar de Pesquisa, Iniciação Científica e Extensão Universitária (Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix)**. Belo Horizonte, 2019. Disponível em:

<http://izabelahendrix.edu.br/pesquisa/anais/arquivos2019/administracao-e-contabeis/a-importancia-da-motivacao-no-servico-publico.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

SANT'ANNA, A. S. **Competências Individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 2002. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-99MHUS/1/tese\\_anderson\\_de\\_souza\\_santanna.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-99MHUS/1/tese_anderson_de_souza_santanna.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

SANTOS, A. F. Evolução dos modelos de administração pública no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 1, n. 4, p. 848-857, 2017. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao-publica-no-brasil>. Acesso em: 13 maio 2020.

SANTOS, A. F. Administração pública brasileira: o modelo gerencial e as ferramentas de melhoria na gestão pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. v. 4, n. 8, p. 69-85, 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-modelo-gerencial>. Acesso em: 13 maio 2020.

SCHETTINI, B. P.; PIRES, G. M. V.; SANTOS, C. H. M. Previdência e reposição no serviço público civil federal do poder executivo: microssimulações. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)**, Brasília, 2018. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8279/1/TD\\_2365.PDF](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8279/1/TD_2365.PDF). Acesso em: 13 maio 2020.

SHAIKH, S.; SIDDIQUI, D. A. Factors Affecting Public Service Motivation: A Comparative Analysis of Public & Private Sector Employees. **Available at SSRN 3444105**, 2019. Acesso em: 23 jun. 2020.

SILVA, A. C. L. **Práticas inovadoras de gestão de pessoas em órgãos públicos sob a ótica da inovação e o papel da liderança nesse processo: estudo de caso em instituições federais de educação no nordeste**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Recife, 2014. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/39550/676195/DISSERTA%C3%87%C3%83O+-+ANDREIA+CRISTINA+LIRA+DA+SILVA.pdf/73df0b1f-17aa-4e28-b537-3ef5fcc9ddfe>. Acesso em: 13 maio 2020.

SILVA, A. S. F.; VIMERCATE, A. A. S. F. **A importância dos fatores no trabalho para incentivar o desempenho dos serviços públicos**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/5995/1/Aline%20Sanchez%20-%20Amanda%20Sanchez.pdf>. Acesso em: 11 maio 2020.

SILVA, N. T. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**. Dissertação

(Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85479/223610.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 maio 2020.

SILVA, T. A. Conceito e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo. **Anais do VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**. Santa Cruz do Sul, 2017. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16678/4429>. Acesso em: 13 maio 2020.

SINGH, G.; SLACK, N. J. Job satisfaction of employees undergoing public sector reform in Fiji. **Theoretical Economics Letters**, v. 6, n. 2, p. 313, 2016.

SINGH, G.; SLACK, N. J. Motivational theory and knowledge sharing in the public service. **South African Journal of Information Management**, v. 19, n. 1, p. 1-9, 2016.

SOUSA, P. F.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. Liderança feminina na gestão pública: um estudo de caso da universidade do estado do Rio Grande do Norte. *In*: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2011, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_tn\\_stp\\_141\\_893\\_18429.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_stp_141_893_18429.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

SOUZA, W. J. **Como surgiu a figura do servidor público**. 2013. Disponível em: <http://www.ugt.org.br/index.php/post/6437-Como-surgiu-a-figura-do-servidor-publico>. Acesso em: 13 maio 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES). **PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional, 2015 – 2019**. Vitória; Alegre; São Mateus: UFES, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES). **Histórico**. São Mateus, 2014. Disponível em: <http://www.ceunes.ufes.br/hist%C3%B3rico>. Acesso em: 13 maio 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES). **Progep, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**. 2013. Disponível em: <http://progep.ufes.br/quadros-e-informacoes>. Acesso em: 13 maio 2020.

URQUIZA, M. A.; MARQUES, D. B. Análise de conteúdo nos termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica. **Entretextos**, v. 16, n. 1, p. 114–144, 2016.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765–790, 2013. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>. Acesso em: 13 maio 2020.

VAZ, D. V.; HOFFMANN, R. Remuneração nos serviços no Brasil: o contraste entre funcionários públicos e privados. **Economia e Sociedade**, v. 16, n. 2, p. 199-232, 2007. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-06182007000200004>. Acesso em: 13 maio 2020.

VIGNOLI, V. A. **Flexibilização da jornada de trabalho: importância e limitações**. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, Faculdade de Direito, São Paulo, 2010. Acesso em: 13 maio 2020.



## 2. CONCLUSÃO GERAL

Diante dos objetivos desta pesquisa, quais sejam, examinar a importância de treinamentos e capacitações para o desenvolvimento e evolução do servidor público e, analisar os fatores motivacionais e fatores higiênicos predominantes na satisfação e insatisfação dos servidores públicos, foi possível constatar que por meio de capacitação, treinamentos e acompanhamento dos níveis de satisfação em relação aos fatores higiênicos e motivacionais é possível identificar as necessidades do servidor e traçar estratégias a fim de saná-las, além de melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido pelo servidor público e os resultados alcançados pela instituição.

Em relação à análise dos fatores motivacionais e higiênicos, observa-se que os primeiros são predominantes nos níveis de satisfação, enquanto os segundos apenas reduzem a insatisfação. É de máxima importância a realização desta análise, pois com isso a Instituição consegue melhor traçar suas estratégias visando fortalecer as políticas de Recursos Humanos.

Com as informações obtidas nesta pesquisa, constatou-se a necessidade de investimento em capacitação, treinamento e acompanhamento dos níveis de satisfação dos servidores públicos. Com estas medidas o trabalho do servidor tende a se tornar mais eficaz e os resultados da instituição se tornarão mais satisfatórios.

Portanto, os estudos apresentados contribuíram para constatar a importância da integração e participação dos servidores nos resultados alcançados pela instituição pública, e, por este motivo, é imperativo mantê-los sempre satisfeitos, motivados e devidamente qualificados para o desempenho de suas funções.

A principal limitação da pesquisa realizada é a não existência do setor de recursos humanos no CEUNES, e para que seja dada continuidade ao que foi realizado nesta pesquisa é importante que seja analisada a possibilidade de trazer a o setor de recursos humanos para a unidade desta pesquisa.

### 3. REFERÊNCIAS GERAIS

CARVALHO, P. A. S.; TORRES, K. A.; BORBA, E. L.; MARTINS, P. L. **Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso.** In: XII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2015, Resende. **Anais** [...], Resende, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

COSTA, P. L. **Motivação no trabalho.** 2010. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho-2/>. Acesso em: 13 maio 2020.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas do tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, 6(edição especial), p. 161-174, 2013. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2148822/mod\\_resource/content/1/Dalmoro\\_Vieira\\_2013\\_Dilemas-na-construcao-de-escal\\_31731.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2148822/mod_resource/content/1/Dalmoro_Vieira_2013_Dilemas-na-construcao-de-escal_31731.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

DIAS, D. M. **Avaliação do impacto da capacitação profissional do servidor público municipal.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Faculdade de Tecnologia, Manaus, 2014. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/5127/5/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Diego%20Melo%20Dias.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

FARIAS, L. T. B. **Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma Universidade Pública.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) - Universidade do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/131542/000976219.pdf?sequence=1>. Acesso em: 13 maio 2020.

LIMA, E. F. T. **Modernização, motivação e comprometimento no setor público em São Tomé e Príncipe.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007. Disponível em: [http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/16389/1/2007\\_dis\\_eftlima.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/16389/1/2007_dis_eftlima.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

LUCHINI, T. C. **Fatores influentes da satisfação no trabalho de servidores públicos da Universidade Federal de São Carlos.** Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/8978>. Acesso em: 13 maio 2020.

REINALDO, P.; MAYER, V. F.; NOGUEIRA, H. G. P. **Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia federal brasileira.** In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/apb1509.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO A UNIDADE PESQUISADA

### IDENTIFICAÇÃO

1 - Sexo:

Feminino

Masculino

2 - Idade:

18 a 25 anos

30 a 40 anos

25 a 30 anos

40 anos ou mais

3 - Há quanto tempo trabalha na instituição?

01 a 12 meses

3 a 4 anos

1 a 2 anos

mais de 4 anos

4 - Qual sua jornada de trabalho semanal:

20 horas

40 horas

30 horas

5 - No ato de sua admissão na instituição, qual era seu nível de escolaridade?

Graduação Incompleta

Especialização Incompleta

Mestrado Incompleto

Doutorado Incompleto

Ensino Médio Completo

Graduação Completa

Especialização Completa

Mestrado Completo

Doutorado Completo

6 - Quais e quantos títulos acadêmicos você possui atualmente?

<b>Títulos Acadêmicos</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3 ou mais</b>
Graduação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Especialização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doutorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outros: \_\_\_\_\_

7 - Sua formação acadêmica é em qual (is) área(s)?

Não possui nível superior

Ciências Biológicas

Ciências Exatas

Ciências Humanas

Outros: \_\_\_\_\_

## FATORES DE INTERESSES DO SERVIDOR NA INSTITUIÇÃO

8. Analise as possíveis situações, e assinale sua opinião:

Interesses do servidor	Muito Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Indiferente	Parcialmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Não respondeu
Participar de projetos que melhorem os resultados e a visibilidade da instituição						
Participar de ações que gerem economicidade para a instituição						
Participar de capacitações e treinamentos em sua área de atuação						
Participar de capacitações e treinamentos em área de atuação diferente da ocupada atualmente						

## RESULTADOS OBTIDOS NA ANÁLISE DOS FATORES DO ESPAÇO FÍSICO

9. Analise os itens motivacionais abaixo e, assinale sua opinião.

Análise dos fatores do Espaço Físico	Muito Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Indiferente	Parcialmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Não respondeu
Política da instituição	13	6	7	11	1	11
Condições do ambiente de trabalho	3	7	3	22	3	11
Relacionamento com outros profissionais	3	4	2	20	9	11
Segurança	6	7	8	13	4	11
Salário	3	9	4	18	4	11

Ao analisar o resultado final, considerando os itens assinalados, discorra sobre os fatores de satisfação e insatisfação observados:

---



---



---

## RESULTADOS OBTIDOS NA ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS

10. Analise os itens motivacionais abaixo e, assinale sua opinião.

Análise dos fatores Motivacionais	Muito Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Indiferente	Parcialmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Não respondeu
Crescimento alcançado dentro da instituição e perspectivas futuras	9	11	7	19	3	
Perspectivas de desenvolvimento dentro da instituição por meio de capacitações e treinamentos	10	16	4	15	4	
Responsabilidade da Instituição com o servidor	12	16	4	14	3	
Reconhecimento (Promoções, desenvolvimento de plano de carreira, feedbacks, etc.)	14	8	8	17	2	
Realização Profissional e Pessoal com o cargo que ocupa	11	12	4	17	5	

Ao analisar o resultado final, considerando os itens assinalados, discorra sobre os fatores de satisfação e insatisfação observados:

---



---



---

11. Deixe sua opinião sobre a pesquisa realizada e sugestões para melhorar os itens motivacionais dos servidores do Ceunes:

---



---



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



## APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO RESULTANTE DE DISSERTAÇÃO

PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - UFES	
<b>Nome:</b> Sarah Tiburtino Moreira	
<b>Título da dissertação:</b> Treinamento e Análise da Satisfação, Motivação e Comportamento em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior.	
<b>Link do repositório da dissertação:</b> <a href="http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas">http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas</a>	
<b>Título do produto técnico/tecnológico:</b> Diagnóstico e acompanhamento de desempenho	
<b>Tipo do produto técnico/tecnológico:</b> Relatório técnico	
<b>Subclassificação do produto técnico/tecnológico:</b> Relatório técnico conclusivo per se	
<b>Link do repositório do produto técnico/tecnológico:</b>	
<b>Instituição estudada (locus da pesquisa):</b> Centro Universitário Norte do Espírito Santo	
<b>Orientador:</b> Rodrigo Randow de Freitas	
<b>Data da titulação:</b> 06.07.2020	
<b>Vínculo de trabalho:</b> Universidade Federal do Espírito Santo	
<b>Celular:</b> (27) 99939-0705	<b>E-mail:</b> sarahmoreira2@hotmail.com
<b>Entrega do produto técnico:</b> Diretor do Centro Universitário Norte do Espírito Santo - Campus Ceunes	
<b>Local:</b> Secretaria Geral - Ceunes	

VITÓRIA-ES  
2020



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



## TREINAMENTO E ANÁLISE DA SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

### DIAGNÓSTICO E ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO

#### 1. APRESENTAÇÃO

Com a finalidade de solucionar o problema de motivação dos servidores técnico-administrativos no CEUNES, esta pesquisa sugere que seja elaborado um modelo de acompanhamento de desempenho com periodicidade anual. Esse instrumento avaliativo é voltado para gestores e demais servidores, e poderá ser distribuído por meio de formulário online.

A avaliação que se sugere realizar com gestores e servidores utilizará opções de resposta com base na escala *Likert* (DALMORO; VIEIRA, 2013), que foi a mesma escala utilizada nos questionários aplicados no presente estudo. Destaca-se que será observado o desempenho de servidores para acompanhar o trabalho realizado pelos colaboradores, e também identificar problemas ou descobrir novos talentos dentro da organização (CARVALHO; TORRES; BORBA; MARTINS, 2015).

Por fim, a responsabilidade de elaboração e envio das avaliações será de responsabilidade Gestão de Recursos Humanos ou órgão similar responsável. Caberá ao formulador/executor também a responsabilidade em tabular e analisar as respostas obtidas nas avaliações, bem como, propor, a quem de direito, medidas visando solucionar os problemas identificados.

Ao analisar a situação motivacional dos técnicos administrativos da instituição ora pesquisada, pôde-se observar que os mesmos sentiam-se necessitados de obter maiores treinamentos e capacitações voltados ao desempenho do serviço, para que pudessem realizar com presteza, eficácia e eficiência, bem como um melhor engajamento coletivo, obtendo melhores resultados institucionais, pois o

desempenho de servidores motivados levam a instituição a galgar resultados mais satisfatórios e melhor produtividade.

### 1.1 OBJETIVOS DEFINIDOS:

O objetivo da pesquisa foi alcançar melhores resultados nas instituições públicas, por meio de qualidade no trabalho desempenhado pelos servidores; examinar a importância de treinamentos e capacitações para o desenvolvimento e evolução do servidor público e identificar e refletir a respeito dos fatores higiênicos e motivacionais predominantes na satisfação dos servidores públicos.

## 2. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS UTILIZADOS

Neste produto técnico a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) campus São Mateus, onde se localiza o Centro Universitário Norte do Espírito Santo - CEUNES, foi escolhido como unidade de pesquisa, por ser uma instituição conceituada no Norte do Estado do Espírito Santo, que alavanca a economia e o desenvolvimento da região.

Foi aplicado um questionário aos servidores, e a fim de obter uma maior confiabilidade na aplicação do mesmo, realizou-se um teste a 14 indivíduos para avaliar o questionário, baseado em Chhaer, Diniz e Ribeiro (2011), que relatam quem antes de aplicar o questionário, o pesquisador deve realizar um pré-teste. Este questionário foi encaminhado via *link* por e-mail (*Google Forms*), utilizando o método proposto por Bardin onde a análise é qualitativa.

A população objeto foram os servidores técnicos administrativos do Centro Universitário Norte do Espírito Santo -CEUNES. O total da população contou com 113 servidores, sendo que a pesquisa foi aplicada a uma amostra com nível de significância de 88 servidores, equivalente a 77,88% do total dos servidores.

Esta pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. A exploratória visa se familiarizar com os fenômenos que ocorrem durante a realização da pesquisa. Já as pesquisas descritivas se desenvolvem com base na aplicação de questionários, observações, levantamento e análise dos dados (PRAÇA, 2015).

A análise da coleta de dados foi avaliada conforme respostas dos respondentes, seguindo as perguntas propostas, onde resultou em várias sugestões

e pontos a serem analisados pela Instituição, para melhoria da motivação dos servidores técnicos administrativos na referida instituição.

## 2.1 CONTRIBUIÇÕES GERAIS:

Após análise dos dados, constatou-se que a maior parte dos respondentes se sentem parcialmente satisfeitos, ou seja, os critérios mínimos relacionados aos fatores higiênicos tem sido atendidos.

Constatou-se que os níveis de satisfação são influenciados por fatores motivacionais, ou seja, crescimento alcançado, perspectivas futuras, responsabilidade, reconhecimento, realização profissional e pessoal.

## 2.2 CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA

Esta pesquisa contribuiu para demonstrar que precisam ser fortalecidas políticas de gestão de recursos humanos no CEUNES, a fim de melhorar os níveis de satisfação do servidor ligados aos fatores motivacionais, por meio de uma comunicação eficiente, treinamentos e capacitações, reconhecimento, entre outros fatores.

## 3. ADERÊNCIA

O projeto apresentado **TREINAMENTO E ANÁLISE DA SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**, encontra-se na linha de pesquisa dos Projetos de pesquisa estruturante: Política, Planejamento e Governança Pública, Projeto estruturante 1: GOVERNO, POLÍTICAS PÚBLICAS E PLANEJAMENTO, cujo objetivo é o desenvolvimento de gestores públicos nas áreas de Políticas Públicas, Planejamento e Governança, a partir da compreensão de acepções teóricas e de conhecimentos práticos orientados à formação de administradores públicos comprometidos com desenvolvimento social no Brasil.

Portanto, o projeto tomou como base a análise da satisfação, motivação e dos servidores, o que resultou em adoção de medidas que valorizem o quadro de pessoal do CEUNES, como avaliações permanentes e ações que visem obter melhores resultados de forma duradoura.



#### **4. IMPACTOS SOCIAL, ECONÔMICO E CULTURAL**

O treinamento e a capacitação evidenciados na presente pesquisa, são pilares responsáveis para impulsionar o desempenho e comprometimento laboral dos servidores, sendo estes fatores relevantes nos resultados alcançados pela instituição.

A gestão de Pessoas tem o papel primordial de atuar para que os servidores possam se qualificar, melhorando a motivação e trazendo impactos culturais para dentro da instituição, pois servidores motivados desempenham suas tarefas com eficiência e conseqüentemente cumprem suas metas, que é o objetivo principal (SANTANA *et al.*, 2019).

O impacto econômico é observado quando do crescimento profissional e acesso ao mercado de trabalho e sua grande maioria dentro da instituição. A medida que o indivíduo cresce em conhecimento amplia seus horizontes e começa a valorizar a cultura local, nacional e internacional. Neste sentido, pode-se notar que a motivação é responsável para estimular os profissionais, com objetivo de alcançar uma evolução, permitindo maior alcance do papel social nas instituições públicas.

#### **5. POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO**

Este produto técnico evidencia o alto impacto de potencialidade em termos de sua aplicação, pois pode ser empregado de imediato pelo Ceunes e também em uma outra instituição pública.

##### **5.1 APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO**

Esse instrumento avaliativo em forma de questionário, será voltado para gestores e demais servidores, e poderá ser distribuído por meio de formulário online, cujo objetivo é propor medidas visando identificar e solucionar problemas de motivação dos servidores técnicos-administrativos, bem como diagnosticar o desempenho de servidores e identificar problemas ou descobrir novos talentos dentro da instituição.

Com os resultados alcançados os gestores, servidores e a instituição serão beneficiados com melhoria na gestão pública, ofertando serviços de excelência e servidores motivados, dispostos a exercerem suas atividades contribuindo para impulsionar o crescimento da instituição.

Para a elaboração do Produto Técnico o método e procedimento utilizado foi a elaboração de um modelo de acompanhamento de desempenho com periodicidade anual, utilizando as opções de resposta com base na escala *Likert*, obedecendo à legenda;

<b>Totalmente insatisfeito</b>	<b>1</b>
<b>Parcialmente insatisfeito</b>	<b>2</b>
<b>Indiferente</b>	<b>3</b>
<b>Parcialmente satisfeito</b>	<b>4</b>
<b>Totalmente satisfeito</b>	<b>5</b>

Para isso será utilizado duas fichas de avaliação, um específico para os gestores e outro para os servidores em geral conforme segue abaixo:

#### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS GESTORES

Avaliador/ Gestor:	
Avaliado/ Servidor:	
Matrícula do avaliador	

Avalie o servidor conforme os itens relacionados abaixo, informando os níveis de satisfação com relação às situações apresentadas, obedecendo à legenda que foi elaborada conforme à escala *Likert*.

Totalmente insatisfeito	1
Parcialmente insatisfeito	2
Indiferente	3
Parcialmente satisfeito	4
Totalmente satisfeito	5

- 1) Pontualidade do servidor: (\_\_\_\_)
- 2) Comprometimento com resultados da instituição: (\_\_\_\_)
- 3) Boa comunicação: (\_\_\_\_)
- 4) Zelo com os instrumentos equipamentos de trabalho: (\_\_\_\_)
- 5) Interesse em manter-se atualizado e participar de capacitações: (\_\_\_\_)
- 6) Economicidade do servidor: (\_\_\_\_)
- 7) Responsabilidade com as atividades executadas: (\_\_\_\_)
- 8) Abaixo descreva os pontos fortes e os pontos que precisam ser melhorados pelo servidor avaliado:

---



---



---



---

## FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS SERVIDORES

Servidor:	
Matrícula:	

Avalie os itens relacionados abaixo, informando os níveis de satisfação com relação às situações apresentadas, obedecendo à legenda que foi elaborada conforme a escala *Likert*.

Totalmente insatisfeito	1
Parcialmente insatisfeito	2
Indiferente	3
Parcialmente satisfeito	4
Totalmente satisfeito	5

- 1) O Ceunes fornece condições físicas adequadas ao ambiente de trabalho: (\_\_\_)
- 2) O Ceunes fornece materiais e equipamentos necessários a realização do serviço: (\_\_\_)
- 3) O Ceunes possui plano de carreira com valorização salarial: (\_\_\_)
- 4) Os gestores executam suas funções conforme missão, visão e valores do Ceunes: (\_\_\_)
- 5) Os gestores do Ceunes atuam com impessoalidade de distribuição de cargos e tarefas: (\_\_\_)
- 6) Os gestores do Ceunes acompanham todo trabalho realizado e resultados atingidos pelos setores de sua responsabilidade: (\_\_\_)
- 7) Políticas e regimentos internos aplicados pelo Ceunes são suficientes para garantir à equidade e boas práticas na realização do serviço: (\_\_\_)
- 8) As ferramentas disponibilizadas pelo Ceunes são suficientes para garantir boa comunicação e integração entre os profissionais: (\_\_\_)
- 9) Relacionamento e comunicação com os superiores é suficiente no Ceunes: (\_\_\_)
- 10) O Ceunes estimula crescimento e fornece possibilidades de desenvolvimento na instituição: (\_\_\_)
- 11) O Ceunes acompanha e reconhece resultados apresentados com o trabalho do servidor: (\_\_\_)
- 12) O Ceunes proporciona ao servidor realização pessoal e profissional: (\_\_\_)
- 13) O Ceunes possibilita capacitações e treinamentos necessários: (\_\_\_)
- 14) Apresente sugestões de capacitações e treinamentos para o aperfeiçoamento da função desempenhada:

---



---



---



---

15) Abaixo descreva os pontos positivos e os negativos que impactam nos resultados de seu desempenho enquanto servidor do Ceunes:

---

---

---

---

16) Deseja fazer algum comentário complementar com relação as políticas administrativas e de gestão desenvolvida pelo Ceunes:

---

---

---

## **6. REPLICABILIDADE**

Considerando a metodologia aplicada nota-se que é um instrumento fácil de replicar, sem dificuldade operacional para produzir.

## **7. ASPECTOS INOVADORES**

Em se tratando de uma instituição que necessita de mudanças, foi proposto a implantação de um canal de comunicação, criação de grupos motivacionais e de desenvolvimento de competências dentro da instituição, e acompanhamento do desempenho com periodicidade anual.

A intenção, é que com este modelo de avaliação os resultados alcançados pela instituição sejam otimizados e o alcance das metas e resultados se tornem mais eficientes.

Com a utilização deste modelo de avaliação proposto será possível identificar e acompanhar periodicamente os principais níveis motivacionais dos servidores, bem como, a análise dos gestores em relação ao desempenho dos servidores.

Vitória, 13 de julho de 2020.



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



**Ao Diretor do Centro  
Luiz Antônio Favero Filho  
Centro Universitário Norte do Espírito Santo**

**Assunto:** Entrega de produto técnico

Sr. Diretor,

Tendo sido aprovada no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), após a obtenção do título de Mestre, encaminho o produto técnico resultante da minha dissertação, desenvolvida sob a orientação do prof. Dr. Rodrigo Randow de Freitas, intitulada:

**Treinamento e análise da satisfação, motivação e comportamento em uma  
Instituição Pública Federal de Ensino Superior**

Atenciosamente,

Sarah Tiburtino Moreira

**Carimbo e assinatura do recebedor**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO NORTE DO ESPÍRITO SANTO**  
**SECRETARIA ÚNICA DE GRADUAÇÃO**

**ATESTADO DE RECEBIMENTO E EXECUÇÃO**  
**DE PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO**

Atestamos para fins de comprovação que recebemos e que foram executados os seguintes produtos/serviços, dentro de padrões de qualidade, prazo e viabilidade, intitulado: **TREINAMENTO E ANÁLISE DA SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**, orientado pelo prof. Dr. Rodrigo Randow de Freitas, no período de agosto/2018 a julho/2020. Este produto técnico/tecnológico teve como origem os resultados da dissertação desenvolvida pela servidora **SARAH TIBURTINO MOREIRA**, no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Trata-se de um trabalho que visou apresentar soluções para o problema de treinamento e análise da satisfação, motivação e comportamento em uma instituição pública federal de ensino superior. Para sua realização foi desenvolvido um campo de pesquisa cujos instrumentos para coleta de dados foram questionários, que após tabulados, passaram pela análise de prof. Dr. Fernando Nascimento Zatta e Prof. Dr. Wellington Gonçalves, chegando à conclusão de que o treinamento e a capacitação são os pilares para a motivação do servidor. O produto técnico/tecnológico apontou soluções para o problema estudado, quais sejam: a) implantação de um canal de comunicação; b) criação de grupos motivacionais; c) aplicação de questionário para acompanhamento do desempenho com periodicidade. Os recursos necessários ao desenvolvimento da pesquisa foram parcialmente investidos pelo Centro Universitário Norte do Espírito Santo - CEUNES, dado que a pesquisa foi desenvolvida por um servidor do seu quadro de pessoal.

Luiz Antônio Favero Filho (assinatura e carimbo)



**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

LUIZ ANTONIO FAVERO FILHO - SIAPE 1561793

Diretor do Centro Universitário Norte do Espírito Santo

Centro Universitário Norte do Espírito Santo - CEUNES

Em 13/07/2020 às 19:58

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link: <https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/39203?tipoArquivo=O>