



## 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*

**Sarah Tiburtino Moreira<sup>1</sup>, & Rodrigo Randow de Freitas<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Programa de Pós-graduação em Gestão Pública - Universidade Federal do Espírito Santo - Centro  
Universitário Norte do Espírito Santo. <sup>1\*</sup> [sarathiburtino87@gmail.com](mailto:sarathiburtino87@gmail.com) <sup>2</sup> [rodrigo.r.freitas@ufes.br](mailto:rodrigo.r.freitas@ufes.br)

### ARTIGO INFO.

Recebido em: 08.06.2020

Aprovado em: 20.06.2020

Disponibilizado em: 24.06.2020

### PALAVRAS-CHAVE:

Competências humanas; Gestão Estratégica de pessoas no setor público; Dificuldades contextuais; Visão relacional; Administração pública.

### KEYWORDS:

Human competences; Strategic Management of people in the public sector; Contextual difficulties; Relational view; Public administration.

\*Autor Correspondente: Moreira, S. T.

### 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 logarem melhores performances junto a união e sociedade, visto que a entrega de produtos e serviços gerados tenderá ter seu perfil elevado.

### 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.



## 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 (Santana, 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, Judge, & 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



Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 56-80.

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.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### **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 dispõem 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



Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 56-80.

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).

### **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 mesmo 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



Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 56-80.

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 satisfação (motivadores) |
|--|--|
| Salário  | Realização                                 |
| Condições de trabalho                            | Reconhecimento                             |
| Relações com supervisor e subordinado            | Responsabilidade                           |
| Segurança  | Progresso na carreira                      |
| Política e administração da empresa              | Desenvolvimento                            |

Fonte: Silva, (2003).



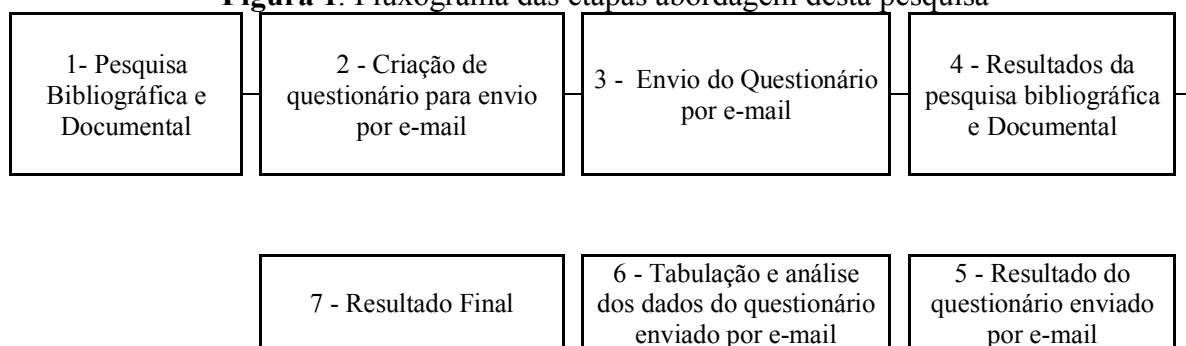
Pilatti (2012), por exemplo, cita a importante informação com relação à Teoria dos Dois Fatores onde diz que: “A satisfação no trabalho é condição necessária para levar o indivíduo a fazer opção para a realização da tarefa, que acontece através dos fatores motivadores”.

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).

### METODOLOGIA APLICADA

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

**Figura 1.** Fluxograma das etapas abordagem desta pesquisa



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.

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.

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.”



Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 56-80.

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.

**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, & 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).





## **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.

## **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



Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 56-80.

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.

## 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



Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial “Gestão Pública”, 56-80.

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

| Idade           | Quantidade | Percentual |
|-----------------|------------|------------|
| 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%      |

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

| Tempo de Serviço na Instituição | Quantidade | Percentual |
|---------------------------------|------------|------------|
| 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%      |

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

| Títulos acadêmicos no ato da admissão | Quantidade | Percentual |
|---------------------------------------|------------|------------|
| 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%      |

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

| Títulos acadêmicos atuais | 1  | 2 | 3 ou mais |
|---------------------------|----|---|-----------|
| Graduação                 | 37 | 9 | 0         |
| Especialização            | 31 | 7 | 2         |
| Mestrado                  | 21 | 0 | 0         |
| Doutorado                 | 2  | 0 | 0         |

**Tabela 6.** Área de formação acadêmica do servidor

| Área de formação acadêmica | Quantidade de servidores | Percentual |
|----------------------------|--------------------------|------------|
| 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%      |

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



Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 56-80.

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

| 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            | 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            |

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.



Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial “Gestão Pública”, 56-80.

**Tabela 8.** Análise dos fatores do espaço físico

| Análise dos fatores do Espaço Físico    | Muito Insatisfeito | Parcialmente Insatisfeito | Indiferente | Parcialmente Satisfeito | Muito Satisfeito | Não respondeu |
|---|--------------------|---------------------------|-------------|-------------------------|------------------|---------------|
| Política da instituição                 | 13                 | 6                         | 7           | 12                      | 1                | 10            |
| 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            |

**Tabela 9.** Análise dos fatores motivacionais

| Análise dos fatores Motivacionais   | Muito Insatisfeito | Parcialmente Insatisfeito | Indiferente | Parcialmente Satisfeito | Muito Satisfeito |
|---|--------------------|---------------------------|-------------|-------------------------|------------------|
| 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                |

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, & 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, n.d). 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).





Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 56-80.

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, & 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, & 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, & 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, & Nogueira (2010) explicam que



Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 56-80.

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 (n.d), 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.

## 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



Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 56-80.

valorizem o quadro de pessoal do CEUNES, como avaliações permanentes e ações que visem obter melhores resultados de forma duradoura.

## REFERÊNCIAS

Almeida, A., & Binotto, E. (2016). Perfil dos gestores das unidades acadêmicas de uma universidade federal do centro oeste: desafios e oportunidades. Mestrado profissional em administração pública, Universidade Federal da Grande Dourados, MS, Brasil. Recuperado de <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41345.pdf>.

Alves, M. (2017). *Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos. Comunicação com líderes e empregados* 2, 103-106. Recuperado de <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/07/20-Mari%CC%81lia-Alves.pdf>.

Amaral, H. K. (2006, outubro/dezembro). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público Brasília*, 57(4), 549-563.

Andrade, M. M. (2001). Introdução à metodologia do trabalho científico. (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Antunes, E. V., Stefano, S. R., & Berlato H. (2013). A motivação para o trabalho e sua importância estratégica: análise da perspectiva individual em uma empresa do ramo de auto peças e serviços. *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR181.pdf>.

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*, 2(2), p. 1302-1324. Recuperado de [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).

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

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bijora, H. (2018). *Google forms: o que é e como usar o App de formulários online*. Disponível Recuperado de <https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/2018/07/google-forms-o-que-e-e-como-usar-o-app-de-formularios-online.ghtml>.

Bohn, F. (2014). A formação de equipes no âmbito do serviço público: dificuldades encontradas e solução de propostas. *Revista de Doutrina TRF 4*. Recuperado de [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).

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*, 20(1), 90-113. doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112014000100004>.

Brasil (1998). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).



Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 56-80.

Brasil (2016). *Justiça do Trabalho. Você sabia a origem do dia do servidor público?* TRT da 17<sup>a</sup> Região (ES). Vitória, ES, Brasil. Recuperado de <https://www.trtes.jus.br/kei/principal/comunicacao/noticias/conteudo/789-voce-sabe-a-origem-do-dia-do-servidor-publico->.

Brasil (2018). *Instrução Normativa nº 2, de 12 de setembro de 2018*. Recuperado de [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).

Buyung, M. R., Shafii, H., & Buyung, N. R. (2018). Construction of a concept of sustainable residential college in Malaysian public universities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 508-520.

Carvalho Neto, T. V. (2014). *O princípio da impessoalidade nas decisões administrativas*. Tese, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de [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).

Carvalho, P. A. S., Torres, K. A., Borba, E. L., & Martins, P. L. (2015). Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. *XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, RJ, Brasil. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>.

Chaer, G, Diniz, R. R. P., & Ribeiro, E. A. (2011). A técnica do questionário na pesquisa educacional. *Evidência*, 7(7), 251-266. Recuperado de [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).

Corradini, O. L. (2010). Titulação escolar, condição de "elite" e posição social. *Revista Brasileira de Educação*. 15(43), 45 – 69. doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782010000100004>.

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*, 20(2), 137-152. Recuperado de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/529/453>.

Costa, P. L. (2010). *Motivação no trabalho*. Recuperado de <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho-2/>.

Costa, F. L., & Costa, E. M. L. (2016). Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. *Revista de Administração Pública*, 50(2), 215-236. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612145021>.

D'aráujo, M. C., & Petek, J. (2018). Recrutamento e perfil dos dirigentes públicos brasileiros nas áreas econômicas e sociais entre 1995 e 2012. *Revista de Administração Pública*, 52(5), 840-862. doi: <https://doi.org/10.1590/0034-761220170111>.

Diniz, T. G. S., Crz, E. P., Silva, F. N. S., & Fontanillas, C. N. (2012). Estabilidade no emprego e o comportamento do servidor público de municipal. *IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, RJ, Brasil. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/1201677.pdf>.

Ferinia, R., & Hutagalung, S. (2017). Linkage Between McClelland Motivation Theory, Interpersonal Relationship, Employee Engagement and Performance of Nurses at Adventist Hospital. *Advanced Science Letters*, 23(11), 10955-10958.



Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 56-80.

Freitas, C. M. F. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. Dissertação, Universidade da Madeira, Funchal, Portugal. Recuperado de [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).

Gaspar, W. C. R. (2017). *A correção entre a jornada de trabalho e produtividade: uma perspectiva macroeconômica entre países*. Dissertação, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de <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>.

Gomes, A. A. P., & Quelhas, O. L. G. (2003). Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. *Revista Eletrônica de Administração*, 9(5), 1-18. Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/42647>.

Gonçalves, W. (2016). Integrações de técnicas de análise multivariada e método multicritério para localização de centros de distribuição. Tese de doutorado, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste, SP, Brasil. Recuperado de [http://ieapp.unimep.br/biblioteca\\_digital/pdfs/docs/18112016\\_160918\\_wellingtongoncalves\\_ok.pdf](http://ieapp.unimep.br/biblioteca_digital/pdfs/docs/18112016_160918_wellingtongoncalves_ok.pdf)

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, Escola de Formação da Sociedade Brasileira de Direito Público, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de [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).

Guimarães, B. S. (2017). Formas de prestação do serviço público. *Enciclopédia Jurídica da PUC*. São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/85/edicao-1/formas-de-prestacao-de-servicos-publicos>.

Jonas, J. (2016). Making practical use of Maslow's Hierarchy of Needs theory to motivate employees: a case of Masvingo Polytechnic. *Journal of Management & Administration*, 2, 105-117.

Kara-Junior, N. (2014, mar/abr). Definição de população e randomização da amostra em estudos clínicos. *Rev. bras. Oftalmol*, 73(2), 67-68. doi: 10.5935/0034-7280.20140015.

Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o uso da carreira de especialidades em políticas públicas e gestão governamental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17-39. doi: <https://doi.org/10.1590/0034-7612146562>.

Lacerda, J. A. (2013). *Capacitação e o perfil dos servidores públicos: um estudo descritivo de uma universidade federal mineira*. Dissertação, Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil. Recuperado de [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).

Leite, S. S., Áfio, A. C. E., Carvalho, L. V., Silva, J. M., Almeida, P. C., & Pagliuca, L. M. F. (2018). Construção e validação de instrumentos de validação de conteúdo educativo em



Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 56-80.

saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(suppl 4), 1732-1738. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0648>.

Lima, A. A, Meirelles, R. S, & Ramos, F. S. (2018). 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*, 1(3), 45-64. Recuperado de <http://publicacoes.factus.edu.br/index.php/administracao/article/view/203/203>.

Lima, E. F. T. (2007). *Modernização, motivação e comprometimento no setor público em São Tomé e Príncipe*. Dissertação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil. Recuperado de [http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/16389/1/2007\\_dis\\_eflima.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/16389/1/2007_dis_eflima.pdf).

Luchini, T. C. (2016). *Fatores influentes da satisfação no trabalho de servidores públicos da Universidade Federal de São Carlos*. Dissertação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil. Disponível: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/8978>.

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*, 44(1), 55-86. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000100004>.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Marconi, N. (1997, janeiro/ março). Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado. *Revista do Serviço Público (RSP)*, 48(1), 126-146. Recuperado de [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).

Marconi, N. (2001). *A formação dos salários nos setores público e privado*. Tese, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4640/1200101429.pdf>.

Martinelli, S. G., Brun, T. M. M., & Waechter, L. (2013). Detalhes decisivos no ingresso e dia-a-dia do servidor público que podem melhorar o desempenho das organizações públicas. *X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, RJ, Brasil. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/4718258.pdf>.

Menezes, D. P. S. (2016). *Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato de remoção: um estudo na universidade federal de Pernambuco*. Dissertação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil. Recuperado de <https://www.ufpe.br/documents/39550/676200/DISSERTA%C3%87%C3%83O+-+DANUBIA+PAULA+DA+SILVA+MENEZES.pdf/9a484c60-c356-4ccb-b305-c96868f90913>.

Miranda, C. (2009). *O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho*. Monografia, Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, Vila Velha, ES, Brasil. Recuperado de <https://www.esab.edu.br/wp-content/uploads/monografias/cely-miranda.pdf>.

Mocelin, D. G. (2011). Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade. *Revista de Sociologia e Política*, 19(38), 101-119. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-44782011000100007>.



Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 56-80.

Morales, F. (2012). *Survey monkey: a empresa que descobriu o Brasil como mercado para suas pesquisas*. Recuperado de <https://canaltech.com.br/curiosidades/SurveyMonkey-a-empresa-que-descobriu-o-Brasil-como-mercado-para-suas-pesquisas/>.

Mota-Santos, C., Carvalho, A., Neto., Oliveira, P., & Andrade, J. (2019, janeiro/fevereiro). Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. *Revista de Administração Pública*, 53(1), 101–123. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220170156>.

Nascimento, T. A. C; & Simões, J. M. (2010). A gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante: uma análise da experiência de nova Iguaçu – RJ. *XXXIV Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr2891.pdf>.

Nife, O. (2016). In Service Training and Job Satisfaction in the Nigerian Public Service: A Theoretical Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 141-151.

Oliveira, J. C, Barbosa, K. L, & Hegedus, C. E. N. (2017). Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo - Campus de Alegre. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 12(2). Recuperado de <http://oaji.net/articles/2019/7000-1556637478.pdf>. \*sem numero de página.

Paludo, A. (2013). *Administração pública*. (3a. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

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*, 12(1), 1-29. Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/885>.

Periard, G. (2011). *Tudo sobre a teoria de dois fatores de Frederick Herzberg*. Recuperado de <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>.

Pilatti, L. A. (2012). Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 4(1), 18–24. doi: 10.3895/S2175-08582012000100003.

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*, 8(1), 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. (2018). Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 26(1), 1-21. doi: <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>

Quadros, Y., & Cerqueira, C. C. A. X. (2018). *Capacitação e desenvolvimento de pessoal: estudo de caso na câmara de Pimenta Bueno/RO*. Recuperado de <https://fapb.edu.br/wp-content/uploads/sites/13/2018/02/ed4/4.pdf>.

Reinaldo, P., Mayer, V. F., & Nogueira, H. G. P. (2010). Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia federal brasileira. *XXXIV Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/apb1509.pdf>.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. (14a ed.). São Paulo: Pearson.



Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 56-80.

Rodrigues, M. C. B. (2017). *A importância da motivação para transformar grupos e equipes*. Recuperado de [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170531140224.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170531140224.pdf).

Sá, G. M. S. (n.d). *Capacitação profissional para um atendimento de excelência no setor público*. Universidade Federal Fluminense, RJ, Brasil. Recuperado de <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/2214/1/Glaucia%20Marques%20da%20Silva%20S%C3%A11.pdf>.

Sá, K. (2009). *Motivação dos contadores em seu ambiente de trabalho: uma aplicação dos dois fatores de Frederick Herzberg*. Monografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. Recuperado de <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291348>.

Santana, B. T., Paparana, A. P. F., Santos, J. C., Coelho, U. A. A., Pereira, J. J., & Ferreira, J. D. (2019, abril). 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, MG, Brasil. Recuperado de <http://izabelahendrix.edu.br/pesquisa/anais/arquivos2019/administracao-e-contabeis/a-importancia-da-motivacao-no-servico-publico.pdf>

Sant'anna, A. S. (2002). *Competências Individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração*. Tese, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de [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).

Santos, A. F. (2017). Evolução dos modelos de administração pública no Brasil. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 1(4), 848-857. Recuperado de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao-publica-no-brasil>.

Santos, A. F. (2018). Administração pública brasileira: o modelo gerencial e as ferramentas de melhoria na gestão pública. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. 4(8), 69-85. Recuperado de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-modelo-gerencial>.

Schettini, B. P., Pires, G. M. V., & Santos, C. H. M. (2018). Previdência e reposição no serviço público civil federal do poder executivo: microssimulações. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)*, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8279/1/TD\\_2365.PDF](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8279/1/TD_2365.PDF).

Shaikh, S., & Siddiqui, D. A. (2019). Factors Affecting Public Service Motivation: A Comparative Analysis of Public & Private Sector Employees. *Available at SSRN 3444105*.

Silva, A. C. L. (2014). *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, Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Recife, PE, Brasil. Recuperado de <https://www.ufpe.br/documents/39550/676195/DISSERTA%C3%87%C3%83O+-+ANDREIA+CRISTINA+LIRA+DA+SILVA.pdf/73df0b1f-17aa-4e28-b537-3ef5fcc9ddfe>.

Silva, A. S. F., & Vimercate, A. A. S. F. (n.d). *A importância dos fatores no trabalho para incentivar o desempenho dos serviços públicos*. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/5995/1/Aline%20Sanches%20-%20Amanda%20Sanches.pdf>.





Citação (APA): Moreira, S. T., & Freitas, R. R. de. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 56-80.

Silva, N. T. (2003). *Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior*. Dissertação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85479/223610.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Silva, T. A. (2017). Conceito e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo. *Anais do VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional*. Santa Cruz do Sul, RS, Brasil. Recuperado de <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16678/4429>.

Singh, G., & Slack, N. J. (2016). Job satisfaction of employees undergoing public sector reform in Fiji. *Theoretical Economics Letters*, 6(02), 313.

Singh, G., & Slack, N. J. (2016). Motivational theory and knowledge sharing in the public service. *South African Journal of Information Management*, 19(1), 1-9.

Sousa, P. F., Siqueira, E. S., & Binotto, E. (2011). Liderança feminina na gestão pública: um estudo de caso da universidade do estado do Rio Grande do Norte. *XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de [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).

Souza, W. J. (2013). *Como surgiu a figura do servidor público*. Recuperado de <http://www.ugt.org.br/index.php/post/6437-Como-surgiu-a-figura-do-servidor-publico>.

Universidade Federal do Espírito Santo. (2015). PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional, 2015 – 2019. Vitória; Alegre; São Mateus: UFES.

Universidade Federal do Espírito Santo. (2014). *Histórico*. São Mateus. Recuperado de <http://www.ceunes.ufes.br/hist%C3%B3rico>.

Universidade Federal do Espírito Santo. (2013). *Progep*, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Recuperado de <http://progep.ufes.br/quadros-e-informacoes>.

Urquiza, M. A., & Marques, D. B. (2016). Análise de conteúdo nos termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica. *Entretextos*, 16(1), 114–144.

Vaz, D. V. (2013). O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*. Campinas, 22(3), 765–790. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>.

Vaz, D. V., & Hoffmann, R. (2007). Remuneração nos serviços no Brasil: o contraste entre funcionários públicos e privados. *Economia e Sociedade*, 16(2), 199-232. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-06182007000200004>.

Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas do tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6(edição especial), 161-174. Recuperado de [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)

Vignoli, V. A. (2010). *Flexibilização da jornada de trabalho: importância e limitações*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, Faculdade de Direito, São Paulo, SP, Brasil.

