



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA- UEPB
GOV. ANTONIO MARIZ - CAMPUS VII
CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS - CCEA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA DAYANE DE LUCENA

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo junto aos
Servidores Técnicos Administrativos na UEPB de Patos - PB**

**PATOS - PB
SETEMBRO 2021**

MARIA DAYANE DE LUCENA

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo junto aos
Servidores Técnicos Administrativos na UEPB de Patos - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Curso de Administração Coordenação /Departamento do Curso Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração.

ORIENTADORA: PROF. MSC. ERIKA MARINHO PIRES.

**PATOS – PB
SETEMBRO 2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

L935m Lucena, Maria Dayane de.
Motivação e satisfação no Serviço público [manuscrito] :
Um estudo junto aos Servidores Técnicos Administrativos na
UEPB de Patos - PB / Maria Dayane de Lucena. - 2021.
33 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2021.

"Orientação : Profa. Ma. Erika Marinho Pires ,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Motivação. 2. Universidade Pública. 3. Teorias
motivacionais. 4. Clima organizacional. I. Título

21. ed. CDD 658.314

MARIA DAYANE DE LUCENA

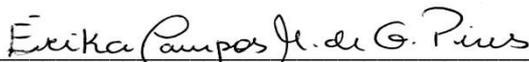
TÍTULO DO TRABALHO: MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO
PÚBLICO: Um estudo de caso com os Servidores Técnicos na UEPB de Patos - PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração.

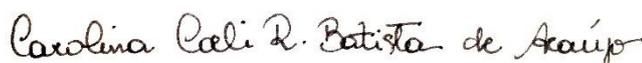
Área de concentração: Recursos Humanos

Aprovada em: 15/09/2021

BANCA EXAMINADORA



Prof. Ms. Erika Marinho Pires (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Carolina Rodrigues Batista de Araújo.
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Simone Costa Silva
Universidade Estadual da Paraíba

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCESA Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas

UEPB Universidade Estadual da Paraíba

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 6 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 8 |
| 2.1 | Motivação para o trabalho | 8 |
| 2.2 | <i>Teorias Motivacionais</i> | 9 |
| 2.3 | <i>Clima organizacional</i> | 12 |
| 2.4 | O servidor público no Brasil | 12 |
| 3 | METODOLOGIA | 13 |
| 4 | RESULTADOS | 15 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 24 |
| | REFERÊNCIAS | 26 |
| | APÊNDICE – Questionário para coleta de dados sobre a motivação dos servidores públicos | 30 |

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo de caso com servidores Técnicos na UEPB de Patos - PB

Maria Dayane de Lucena

RESUMO

O presente trabalho verificou, por meio de um estudo de caso, o nível de satisfação e motivação dos servidores técnicos efetivos de uma Universidade Pública ao realizarem suas funções, tendo como base disciplinar os conceitos das teorias motivacionais e sua aplicação prática. O estudo tinha por objetivo identificar fatores que influenciem a motivação e satisfação sob a perspectiva dos colaboradores, evidenciando os meios que a organização usa para impulsionar e manter seus colaboradores para, assim, ressaltar a importância de uma política de recursos humanos em uma instituição pública de cunho acadêmico, no sentido de valorizar o servidor público. Foi realizada um estudo de natureza descritiva, com abordagem quanti-qualitativa. A coleta de dados foi efetuada a partir de questionário aplicado junto aos servidores técnico-administrativos na UEPB de Patos, Paraíba. Os resultados da pesquisa evidenciam grau significativo de motivação e satisfação dentre os servidores participantes. Este estudo, portanto, alcançou seus objetivos e contribuiu positivamente para os meios acadêmico e científico.

Palavras-chave: Motivação. Universidade Pública. Teorias Motivacionais.

ABSTRACT

The present work verified, through a case study, the level of satisfaction and motivation of the effective technical servants of a Public University when carrying out their functions, having as a disciplinary basis the concepts of motivational theories and their practical application. The study aimed to identify factors that influence motivation and satisfaction from the perspective of employees, highlighting the means that the organization uses to boost and maintain its employees, thus highlighting the importance of a human resources policy in a public institution of academic nature, in the sense of valuing the public servant. A descriptive study was carried out, with a quantitative-qualitative approach. Data collection was performed using a questionnaire applied to technical-administrative employees at UEPB in Patos, Paraíba. The survey results show a significant degree of motivation and satisfaction among the participating servers. This study, therefore, achieved its objectives and contributed positively to academic and scientific circles.

KEYWORDS: Motivation. Public University. Motivational Theories.

1. INTRODUÇÃO

Os colaboradores de uma organização, seja ela privada ou pública, possuem um papel relevante para ela, pois esses indivíduos são os responsáveis por aumentar ou diminuir a produtividade empresarial e melhorar ou piorar a qualidade do serviço oferecido aos seus consumidores. Consequentemente, será gerado maior ou menor lucro para as organizações (SILVA&MELO, 2017).

Logo, é viável possuir funcionários comprometidos, leais e satisfeitos para que estes façam com que a empresa passe a produzir mais com eficiência e eficácia. Isso é confirmado por Davis e Newstrom (2002) quando comparam a motivação com uma locomotiva parada em uma estação de trens, pois não importa que as rotas e os horários estejam confirmados e as passagens

vendidas, o trem não poderá mover-se um centímetro se toda a energia que ele necessita para funcionar não esteja ali totalmente aplicada. Assim, os colaboradores de uma organização precisam de uma força que os impulse a querer produzir com mais qualidade.

Isso se torna um grande desafio para os gestores atuais, pois garantir tal motivação para suas equipes não é uma tarefa simples e como auxílio para esses existem algumas variáveis, indicadores desempenho e fatores, propostos descritos por alguns autores como Maslow, Herzberg, Mc Gregor, dentre outros.

Tal tarefa se complica um pouco mais quando se fala em administração pública, pois, mesmo com as diversas mudanças e reformas ocorridas como o Plano-Bresser, o qual, em 1996, reformulou toda estrutura pública, a motivação acaba sendo mais complexa em decorrência das peculiaridades que o próprio setor apresenta de natureza cultural, política, econômica e legal (BERGUE, 2014).

À luz desse estudo, Chanlat et al (2002) corroboram com este pensamento quando entendiam que a motivação nesse setor estava estritamente ligada não apenas às transformações que houve com o passar dos anos, mas também a certas características individuais de cada atividade. Em outras palavras, para eles, o fato de o indivíduo estar vinculado ao setor público e ser servidor, por si só, já é um fator motivacional para “o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um poderoso fator de motivação, quando realmente assim vivido”.

Em contrapartida, Brunelli (2008) e Leite (2002) mostram que isso dificulta a aplicabilidade da ferramenta na instituição, favorecendo o desprezo por parte dos gestores ao não enxergarem uma visão de longo prazo, objetivando a profissionalização da máquina pública e a elevação consistente de seus padrões de efetividade, eficácia e eficiência por não reconhecerem a força e o sucesso do trabalho realizado por seus funcionários.

No que se refere aos servidores públicos, os quais são o foco desse estudo, Leite (2004) vê a necessidade de se discutir a respeito dos paradigmas que envolvem o serviço e o servidor público, a nova administração pública e a reforma administrativa e uma reflexão mais profunda sobre o funcionário público, procurando conhecer o seu perfil, natureza e os determinantes da sua motivação e do seu comprometimento.

Entre essas instituições públicas, pode-se citar a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), mais especificamente o Centro de Ciências Exatas Sociais e Aplicadas, Campus VII, na cidade de Patos-PB, e os seus servidores técnico-administrativos, pois, considerando a universidade como um valioso patrimônio social, difusor de conhecimento e prestador de serviços à comunidade, o servidor técnico é o elo entre organização e cidadãos sendo o primeiro contato que o aluno ou civil que vai em busca de atendimento se depara.

A luz da necessidade de se conhecer um pouco mais do comportamento dos servidores públicos estaduais, especificamente os Técnicos Administrativos lotados no CCSEA. Para tal, este estudo tem como questão norteadora: qual é a percepção dos servidores técnicos administrativos em relação às questões de motivação e satisfação na UEPB – Patos – PB?

Esta pesquisa possui como objetivo geral analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos da UEPB, Patos-PB quanto às questões de motivação.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Conceituar as teorias motivacionais e sua aplicação na Universidade;
- Identificar fatores que influenciam a motivação e satisfação dos colaboradores sob a visão dos servidores;
- Apresentar a partir dos resultados os meios que a organização usa para motivar seus servidores, ou não sob a perspectiva deles;

A realização desse estudo se justifica pela importância da boa utilização dos recursos humanos em uma organização pública para eficácia no cumprimento de sua missão, visto que uma Universidade tem como pilares o ensino à pesquisa e a extensão para formar bons

profissionais para o mercado de trabalho assim como atender a comunidade, formar cidadãos melhores e assim, tendo por base esses pilares não é necessário apenas formar como também possuir os melhores colaboradores em seu quadro funcional. Bem como, ressaltar a importância acadêmica visto que, Administração pública e seu corpo de servidores é um tema bastante abrangente e complexo logo, aprofundar os conhecimentos acerca deste setor é grande valia para aprimoramento dos conhecimentos da área servindo de base para estudiosos e gestores para fomentar melhorias e aplicações práticas no serviço público.

Portanto, com o servidor satisfeito e motivado, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com mais facilidade, melhorando não só as rotinas e os processos, mas ajudando a criar uma imagem positiva acerca do serviço público no país, qualificando a prestação de serviços à população (MELLO, 2008).

Para esta pesquisa, foi feita uma revisão das teorias sobre satisfação, motivação e clima organizacional, assim como foi abordado o servidor público no Brasil para, assim, cumprir o já mencionado objetivo desse estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Motivação e satisfação no trabalho

As organizações estão inseridas em um cenário cada vez mais competitivo e as pessoas demandam um olhar mais assertivo sobre questões de satisfação e motivação. A atuação do gestor então vem se aprimorando e tornando-se complexa em conjunto com a administração que está em constante evolução para atender as mais variadas demandas. Para SILVA, K.F et al. (2013), os modelos motivacionais foram elaborados a princípio para as organizações de cunho privado e com o passar dos anos houve uma preocupação por parte dos gestores públicos no sentido de entender se essas teorias possuem aplicabilidade na esfera pública. Estas por sua vez impactam de maneira real o comportamento das pessoas.

Neste contexto a motivação aparece como um aspecto relevante a ser analisado, enquanto um fator fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos ora traçados para realização das tarefas dentro da organização (BRUNELLI, 2008).

Muitos pesquisadores e estudiosos vêm ressaltando a importância de considerar a motivação e suas influências no comportamento dos colaboradores. De tal forma que muito se tem aprendido nos campos da administração e da organização em termos da compreensão básica sobre o tema motivação. Lawler (1993), por exemplo, julga a motivação como um fator crítico para qualquer planejamento organizacional; por isso devem-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individual e organizacional.

Para Brunelli (2008), a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. Porém, a organização pode e deve criar um ambiente motivador para que seus colaboradores busquem satisfazer suas necessidades próprias, ou seja, motivar as pessoas não seria uma tarefa exclusiva da Administração e de seus gestores, mas um processo de cada indivíduo.

Então, a motivação seria algo pessoal: uma pessoa não consegue motivar a outra se não for do desejo desta. Reis, Neto e Marques (2004) entendem que a “motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo”. Em contrapartida, Albrecht (1992, p.30 *apud*, Affonso, Rocha 2010) acredita que, se uma pessoa for bem remunerada, tiver uma função agradável, mantiver uma relação positiva com seu superior e vislumbrar oportunidades de progresso, então a qualidade de vida no trabalho será elevada para ela e, assim, estará mais motivada.

Logo, é possível compreender que a qualidade das condições de trabalho e qualidade dos serviços serão bem definidas a partir dos indivíduos envolvidos. O poder da motivação influencia na geração de bons resultados ligados ao desempenho das atividades dos

empregados, é necessário então, identificar e buscar ferramentas capazes de promovê-las (AFFONSO, ROCHA 2010).

No que diz respeito à satisfação Martinez, Paraguay e Latorre (2006) *apud* FILHO. J.P.T et al (2010) dizem que ela implicaria em processos subjetivos o que faz desse fenômeno um objeto de difícil definição variando de pessoa para pessoa de acordo com seu contexto. Estando sujeita a forças externas e internas e ao ambiente de trabalho, podendo influenciar o comportamento e saúde física e a mental do trabalhador.

Para Robbins (2002, p. 67) a satisfação com o trabalho diz respeito à atitude geral de uma pessoa em relação à atribuição que desempenha. A pessoa apresenta atitudes positivas em relação ao seu trabalho quando está satisfeita, ao passo que a insatisfação leva a atitudes negativas adotando posturas diferentes dos habituais. Satisfação gera motivação e vice-versa (FILHO. J.P.T et al, 2010), sendo dois aspectos que atuam em conjunto e quando devidamente sanados, provocam aumento de qualidade e quantidade de serviços realizados e ou prestados.

Para Affonso e Rocha (2010), fatores como Valorização, Comunicação, Comprometimento, Reconhecimento, Oportunidades de crescimento e futuro profissional, podem fazer a diferença no ambiente de trabalho impulsionariam a satisfação dos trabalhadores. Wagner III e Hollenbeck (2009) corroboram com este pensamento quando propõem três elementos básicos que devem ser considerados no entendimento da satisfação: os valores, sua importância e sua percepção. Os valores estariam ligados ao que o indivíduo deseja alcançar, ou seja, exigências mentais; diferenciando-se da necessidade, cujas exigências são corporais.

A importância que é dada aos valores é relativa de pessoa para pessoa, e essas distinções acabam por ser decisório quanto o grau de satisfação individual. A percepção por sua vez seria a visão que alguém tem de determinada situação baseada nos valores individuais, não determinando de fato circunstâncias reais (WAGNER III; HOLLENBECK, 2009). Satisfazer pessoas com valores distintos não é uma tarefa fácil, entretanto, compreender tanto as necessidades como os valores individuais permite facilitar o entendimento e os meio para satisfazê-las.

Então pode se afirmar que os conceitos relativos a satisfação e motivação caminham juntos. Portanto, as empresas têm bons motivos para desejar que seus funcionários estejam satisfeitos, pois quando não estão satisfeitos, podem cometer erros e também diminuir os níveis de produção, aumentando a sobrecarga operacional na organização, além disso, o descontentamento de um funcionário pode contagiar outros colegas de trabalho, deixando o ambiente de trabalho desagradável.

2.2 Teorias Motivacionais

Inúmeras são as teorias motivacionais, sendo possível mencionar que uma funciona como complemento da outra. Contudo, existem teorias que são primordiais para os estudos sobre motivação e para fundamentação e condução desta pesquisa. São as seguintes: Teoria da hierarquia das necessidades (MASLOW 1971), Teoria das necessidades socialmente adquiridas (MCCLELLAN, 1997), Teoria de ERG (ALDERFER, 1973 *apud* FRAGA 2011), Teoria X e Y (MC GREGOR 1992), Teoria dos dois fatores (HERZEBERG, 1997*apud* BRUNELLI 2008) e a Teoria da expectativa (VROOM, 1997*apud* BRUNELLI 2008).

A teoria da hierarquia das necessidades é um dos modelos mais conhecidos e Maslow (1971) defendia que, no interior de cada indivíduo existe uma hierarquia de necessidades divididas em cinco categorias. A primeira seria a fisiológica, a qual estariam inseridas a satisfação das necessidades básicas do corpo, em seguida viria a segurança, que seria a necessidade de proteção contra danos físicos e emocionais. A terceira é a social, necessidades de afeição, aceitação, amizade e sensação de fazer parte do um grupo.

A quarta seria a estima, que contempla os fatores, como respeito próprio, realização e autonomia e fatores externos de estima, como o status, o reconhecimento e a atenção. A quinta e última, e mais buscada, é a autorrealização: a intenção que o ser humano tem de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser, que inclui o crescimento, o alcance do próprio potencial e o desenvolvimento (FRAGA 2011). Então, à medida que o indivíduo sana suas necessidades primitivas e essas perdem sua força motivacional, favorece-se o aparecimento da categoria seguinte da hierarquia.

Corroborando esta teoria, Casado (2002) destaca que estudos existentes mostram que trabalhadores de nível social mais baixo tendem a se preocupar com as necessidades de baixa ordem, enquanto os trabalhadores de nível social mais elevado se preocupam com as necessidades de nível mais elevado.

Bergamini (1997) complementa que essa teoria supõe que as pessoas buscam a satisfação de seus desejos. Quando essas necessidades não são atendidas, não podem ser satisfeitas, geram estados internos de tensão que, por sua vez, levam os indivíduos a se comportarem de tal forma a tentar reduzir o conflito, recuperando o equilíbrio interno. Quando uma carência ou necessidade é satisfeita, ela perde sua força motivadora.

Davis e Newstrom (2002) concordam com Bergamini (1997) quando interpretam o modelo da hierarquia das necessidades proposto por Maslow como uma teoria em que as pessoas possuem necessidades e que desejam satisfazê-las. E quando essas necessidades são atendidas, elas deixam de ter a força motivacional de uma necessidade não satisfeita. Dessa forma, acredita-se que essa teoria contribuiu de maneira substancial para a administração, ajudando os administradores a pensar sobre a motivação de seus empregados, identificando suas necessidades e principalmente reconhecendo que estas são diferentes em cada indivíduo.

No que diz respeito à teoria das necessidades socialmente adquiridas, McClelland (1997) em sua tese citava que as pessoas eram motivadas por apenas três necessidades básicas. A primeira seria a necessidade de realização representada por um interesse em fazer as coisas da melhor maneira possível, ultrapassando os padrões de excelência. A segunda necessidade descrita por ele é a de poder, ela teria origem no desejo de impactar, de ser forte e influenciar as pessoas, em outras palavras, vem da necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que não fariam naturalmente. E por último, a necessidade de afiliação advinda da busca por afeição relacionada por sua vez ao desejo de possuir relacionamentos interpessoais agradáveis e estar bem com todo mundo.

A Teoria ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento), proposta por Alderfer (1997), se aproxima bastante da teoria das necessidades de Maslow (1971). Porém, o autor diminui a hierarquia de Maslow, condensando as necessidades de autorrealização e estima, em crescimento, dando ao afeto o nome de Relacionamento e às necessidades fisiológicas o nome de existência (HAMPTON, 1992).

Assim como Maslow (1971), Alderfer (1973) sugere que esses três objetivos existam também numa relação sequencial, vindo assim, sucessivamente: necessidades de existência, que englobam tanto as necessidades básicas fisiológicas como as de segurança; as necessidades de relacionamento, que dizem respeito a ser significativo e lograr bom relacionamento pessoal; finalmente as necessidades de crescimento, sendo entendidas como as de mais alto nível que incluem a autoestima e a autorrealização. De um modo geral, a Teoria ERG é um aprimoramento da Teoria de Maslow, pois ao diminuir a rigidez das hierarquias das necessidades, ela se torna mais universal, adequando os conceitos de necessidades às especificidades culturais de diferentes países.

A Teoria dos dois fatores criada por Frederick Herzberg (1959) como meio para explicar o comportamento das pessoas no trabalho, para ele, a motivação é influenciada por

dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivacionais, que são independentes e seriam responsáveis pela satisfação profissional das pessoas. Então, os fatores higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas.

Já os fatores motivadores, relacionados com o cargo ocupado pelo empregado, abrangem reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de estados de não satisfação ao estado de satisfação.

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estar examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação HERZBERG (1997 apud FRAGA. L, 2011).

A proposição de Herzberg é a motivação pelo próprio trabalho, a ser conquistada através do enriquecimento do cargo, ou seja, ampliação deste proporcionando uma maior autonomia e adequação de diversas tarefas para o ocupante (VROOM, 1997). Para Herzberg (1959), o enriquecimento do cargo é a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois este enriquecimento oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário.

A teoria X e Y formulada por McGregor (1992), baseada nos estudos de Maslow (1971) para observar premissas da natureza humana e seu comportamento no trabalho que denominou de Teoria "X" e Teoria "Y". A teoria X diz que as pessoas têm aversão ao trabalho; apesar de o verem como necessidade irá evitá-lo sempre que possível. A maioria das pessoas, sendo preguiçosas e sem ambição, preferem ser dirigidas e evitam responsabilidades e cargos de liderança. Já a teoria Y presume que o trabalho é tão natural quanto à diversão e o descanso nesta teoria as pessoas desejam trabalhar e, quando estas são expostas, sob circunstâncias as corretas, obtêm muita satisfação no trabalho. As pessoas também procuram responsabilidade e aplicam a imaginação, a inteligência e a criatividade nos problemas organizacionais.

A teoria das expectativas foi desenvolvida primeiramente por Victor Vroom (1997), a qual estabelecia que a motivação resulta de três tipos diferentes de variáveis: valência, instrumentalidade, expectativa. Valência se refere ao desejo de uma pessoa por uma recompensa; instrumentalidade é a ideia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos, e a expectativa ou expectância é a probabilidade esperada pelo indivíduo de que seu esforço no trabalho será seguido por um certo desempenho na tarefa. Para melhor entendimento, Davis e Newstrom (2002) propõem definições para valência, expectativa e instrumentalidade da seguinte forma:

Valência - refere-se à força da preferência de uma pessoa no sentido de receber uma dada recompensa. Ela é uma expressão do montante de desejo de uma pessoa por um objetivo.

Expectativa – trata-se da força na crença de que o esforço relacionado ao trabalho resultará na conclusão da tarefa. Expectativas são formuladas em termos de probabilidades – o empregado estima até que ponto o desempenho será determinado pelo total de esforço despendido

Instrumentalidade – representa a crença do empregado de que uma recompensa será recebida tão logo a tarefa seja cumprida. Aqui o empregado faz outro julgamento subjetivo a respeito da probabilidade de que a organização valorize o desempenho e administre recompensas em bases contingentes (DAVIS; NEWSTROM, 2002, p.m7)

Em resumo, de acordo com essa teoria, a motivação é apenas um dos fatores que influenciam o desempenho no trabalho. E outros fatores como habilidades, capacidades e a percepção de seu papel também influenciam de maneira importante no desempenho profissional (ROTHMANN; COOPER, 2009). O diferencial dessa teoria, para Casado (2002), é que ela enxerga o indivíduo como um ser pensante, que tem desejos e crenças e atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos de sua vida, esforçando-se de maneira a atingir seus objetivos.

Portanto, as teorias sobre motivação foram formuladas para que os administradores, os pesquisadores, gestores e as pessoas como um todo possam entender quais são os fatores que influenciam, provocam e mudam o comportamento das pessoas. Tais fatores evoluem cada vez mais com o passar dos tempos, mas não é preciso somente ter conhecimento sobre essas leis e conceitos. Para aplicação delas, é necessário criar um clima agradável e um ambiente saudável para os colaboradores.

2.3 Clima organizacional

Tendo como premissa que funcionários comprometidos e motivados produzem mais e, para isto ocorrer, não basta apenas oferecer uma excelente remuneração ou um cargo elevado, é necessário também um ambiente favorável onde todos trabalhem de maneira sinérgica, para os gestores, é essencial fazer de tudo para proporcionar um clima agradável para sua equipe.

Na concepção de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) clima organizacional é atributo do ambiente cooperativo que é percebido ou praticado pelos membros da empresa ou ainda, algo que induzam comportamento deles. Sofrem a influência de crenças e valores que regem as relações interpessoais, determinando o que é bom ou ruim para todos. Sob esse aspecto Lacombe (2005) também concorda ao afirmar que o clima é uma medida necessária para convivência entre as pessoas das entidades em seu ambiente interno.

Quanto maior o ajustamento das necessidades e valores, as políticas e pessoas com os da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional. Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de “pertença. Se for muito ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, às vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo (LACOMBE, 2005, p. 236).

Diante disso, o ambiente de trabalho se torna favorável quando permite a satisfação pessoal de cada um, e desfavorável quando frustra suas necessidades pessoais. Ele é considerado instável e seguido por uma série de variáveis como: conflitos intraorganizacionais (pessoas, grupos ou pessoas e organização); aspectos positivos e negativos da empresa e sua cultura além de fatores externos (desemprego, políticas econômicas, fatores sociais, entre outros). Luz (1996) apud. BRUNELLI (2008). Trata-se então de algo que não é palpável ou estático. Assim como o humor de cada pessoa sofre variações.

O clima é mutável em uma organização conforme ações, reações e sentimentos implícitos, pois, deriva de vários fatores relacionados a normas e valores da empresa como, interpretações das normas, disputas internas, perfil dos empregados, comunicação, processos de trabalho cabe ao Gestor observar e criar um padrão de normas de cumprimento empresarial que sejam favoráveis a ambas as partes, porém que respeite os valores de cada indivíduo que faça parte da organização pública.

2.4 O Servidor Público no Brasil

Sendo as instituições públicas custeadas com recursos públicos, o estudo destas gera consequentemente benefícios para toda a sociedade, uma vez que, são os usuários dos serviços por elas prestados. A identificação dos aspectos que propiciam o aumento da motivação dos servidores dessas instituições pode favorecer um melhor desempenho destes agentes públicos e na prestação de serviços (BORGES et al., 1989).

Contudo, infelizmente, o servidor público no Brasil construiu uma imagem negativa e pode-se dizer até estigmatizada acerca de suas atribuições, em alguns setores é visto como inoperante, lento, burocrático e ocioso e sem compromisso. Nesse sentido, Borges, *et. al* (1989) ressaltam que as pesquisas sobre comprometimento em instituições públicas, não devem apenas se limitar ao interesse acadêmico, mas também por razões práticas.

Fernando (2006) menciona ainda que, no Brasil a tradição do “mau atendimento” no serviço público remete à sua formação ibérica. A burocracia do Brasil Colonial era comandada por administradores da Corte Portuguesa, que não prezavam pelo bom atendimento e a cordialidade ao público. Mediante a isso, foi sendo formado o corpo da administração pública: de um lado os funcionários, demonstravam interesse apenas pela posição e os cargos que ocupavam; e o povo que era o público-alvo, tornava-se esquecido sem usufruir dos serviços que o estado ofertava, ele ainda afirma que essa forma de atendimento se entranhou de tal maneira na administração pública brasileira que, apesar das mudanças ocorridas ao longo do tempo, a qualidade dos serviços prestados ainda precisaria melhorar muito. E resalta que, no Brasil, os servidores públicos se acomodam, e não esboçam esforços para buscar melhores resultados, para prestar os serviços com mais rapidez, em consequência da estabilidade que possuem.

Em contrapartida, Bresser-Pereira (1996) explicou que, no Brasil o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, elaborado em 1995, é um projeto que propõe estratégias para transformar a cultura burocrática e patrimonialista das instituições públicas, tendo como base os seguintes objetivos: melhoria da qualidade dos servidores; flexibilização administrativa; valorização do servidor; aumento da participação da sociedade; e modelo de gestão centrada no estabelecimento de metas e objetivos. Onde esses proporcionariam valorização de seus empregados e assim alterando a imagem negativa criada acerca dele. Tal cenário é bem descrito por Chahad (1993, p.17):

Os funcionários públicos são um grupo transparente, que acaba sendo penalizado pelos males estruturais das finanças públicas, ainda que delas sejam apenas uma parte. A isso se associa o quadro de desigualdades e a forte dose de corporativismo existente em determinados segmentos do funcionalismo público. (CHAHAD, 1992)

Nesse sentido, Leite (2004) entende que os debates que envolvem serviço e o servidor público, a nova administração pública e a reforma administrativa, requerem um aprofundamento maior na reflexão sobre o papel do funcionário público, pois esse é o elemento humano em torno do qual se reorganizam as instituições estatais.

3. METODOLOGIA

O presente estudo analisou a percepção em relação às questões de motivação e satisfação dos servidores técnico-administrativos da UEPB em Patos-PB. Para isto, foi realizado um estudo de caso devido ao fato de que a pesquisa analisa a partir do cotidiano de uma única instituição pública o nível de satisfação dos colaboradores da organização. Na visão de Marconi e Lakatos (2011), o método de estudo de caso refere-se ao levantamento mais detalhado de determinado caso ou um grupo de indivíduos específicos sob todos os seus aspectos.

O estudo de caso ainda possui enfoques exploratórios e descritivos, pois busca identificar as multiplicidades das dimensões presentes em determinado contexto. (MARTINS; LINTZ, 2013).

O preste trabalho pode também pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva, pelo fato de ter como objetivo descrever características de determinado fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos (MARTINS, 2011).

Quanto à abordagem utilizada caracterizada como quanti-qualitativa ou abordagem mista uma vez que, ambas possuem um vínculo entre os aspectos objetivos e subjetivos do indivíduo logo, ela não pode ser classificada apenas numericamente, pois, a partir da técnica da aplicação da coleta de dados que são empregadas também na pesquisa qualitativa, esta junção acaba se tornando complemento uma da outra (SILVA; MELLO, 2017). A Luz dessa visão, Creswell (2010) diz que essa abordagem corre quando são coletados e analisados métodos quantitativos e qualitativos com a finalidade de estudar os fenômenos em um único ambiente.

O universo da pesquisa foi o Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, situado na cidade de Patos-PB. O local é um campus universitário pertencente à Universidade Estadual da Paraíba. A escolha de tal instituição se dá pelo fato de que a mesma foi instalada na cidade no ano 2006, ou seja, após o plano Bresser o que faz com a Instituição seja considerada nova, com um quadro de servidores de certa forma pioneiros em suas atribuições no campus mencionado. Em contrapartida, orientados por servidores antigos de sua Matriz em Campina Grande, o que torna demais valia o campo de estudo visto que as boas práticas de recursos humanos estão sendo aplicadas de maneira gradual e até mesmo servindo de base para aplicação a futuros técnicos que venham a fazer parte do corpo efetivo da instituição.

Os participantes escolhidos para a pesquisa foram a princípio os 25 servidores técnico-administrativos efetivos lotados na UEPB de Patos porém destes 2 estão a serviço de outras instituições 1 está de licença para tratar de assuntos pessoais e outros 3 não quiseram responder questionário o que não comprometeu análise nem a veracidade dos resultados uma vez que, a opção de resposta era livre e espontânea, a escolha destes se pois esses são de suma importância para execução das atividades na Universidade, pois podem atuar desde o atendimento a comunidade, sendo o primeiro contato do futuro estudante com o Campus universitário tornando-se assim a primeira impressão do que o aluno terá ao ingressar naquele local. Bem como, atuam de maneira administrativa na melhoria e execução das atividades administração com o fim de atender as metas e objetivos da instituição.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário adaptado de Ribeiro e Oliveira (2016), conforme apresentado no Anexo 1, composto por três partes. A primeira é composta por uma ficha de identificação, na qual os servidores discriminariam sua faixa etária, sexo, escolaridade, cargo e carga horária. A segunda parte foi composta por 16 questões fechadas de múltipla escolha destinadas a avaliação deles sobre questionamentos de comportamento individual, remuneração, trabalho em equipe e voz ativa dentro da organização. A terceira parte do instrumento da pesquisa era composto por mais 21 assertivas para avaliar sobre alguns eventos que ocorrem ou não dentro da organização que acabam por influenciar as questões motivacionais destes.

Gil (2002) define questionário como sendo a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, com a finalidade de obter o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas.

Quanto à aplicação, esta ocorreu de forma virtual, pois, em virtude de o período ser pandêmico em face do COVID-19, as atividades da universidade estavam ocorrendo de forma remota, além de garantir segurança para entrevistador e entrevistado respeitando o distanciamento social a fim de evitar a disseminação do vírus e respeitando as normas impostas pela Organização Mundial da Saúde.

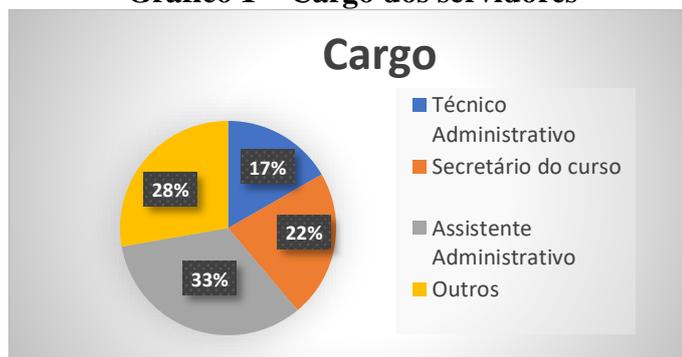
Os dados de contato dos servidores foram solicitados via *email* e *whatsapp* no dia 01 de março de 2021. Como resposta, a autora recebeu uma lista contendo nome, setor e correio eletrônico de cada servidor. Sendo assim, a pesquisa teve início nesta data. Os *emails* (em anexo) contendo a solicitação para que eles respondessem foram encaminhados no dia 25 de março de 2021 a 23 dos 25 servidores, visto que dois deles estavam a serviço de outro órgão, mas não comprometeu o resultado final da pesquisa nem comprometeu a veracidade das informações.

Após a coleta, foi possível a tabulação dos dados com auxílio do programa *Microsoft Excel 2016*. Uma vez organizadas as informações, os dados foram analisados mediante comparação com os autores estudados, no que corrobore sobre as teorias motivacionais e sua aplicação naquele ambiente, obtendo-se uma análise geral da situação em questão que trata da motivação dos servidores e então elaboradas as considerações finais.

4. RESULTADOS

Neste tópico, foram abordados os resultados desta pesquisa. O referido estudo apresenta as respostas que os servidores explanaram nos questionários. Por meio dos gráficos vai ser possível versar sobre a motivação e satisfação na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), campus Patos-Paraíba (PB). A amostra do trabalho foi realizada por 19 pessoas. Vejamos os resultados:

Gráfico 1 – Cargo dos servidores



Fonte: Autora, 2021.

No gráfico 1, é mostrado o cargo dos servidores entrevistados. 17% dos servidores são técnicos administrativos, 22% ocupam o cargo de secretário do curso. 33% são assistentes administrativos e 28% estão elencados em outros cargos. Os referidos cargos estão divididos em técnico de informação; motorista; bibliotecário e auxiliar de biblioteca.

Gráfico 2 – Tempo de serviço dos servidores



Fonte: Autora, 2021.

No gráfico 2, é apresentado o tempo de serviço dos colaboradores da UEPB. 22% dos entrevistados trabalham há 13 anos na instituição; 11% dos entrevistados trabalham há 11 anos; 11% trabalham há 9 anos; 34% dos colaboradores trabalham há 8 anos e 22% trabalham na instituição há pouco oriundos dos últimos concursos realizados pela instituição.

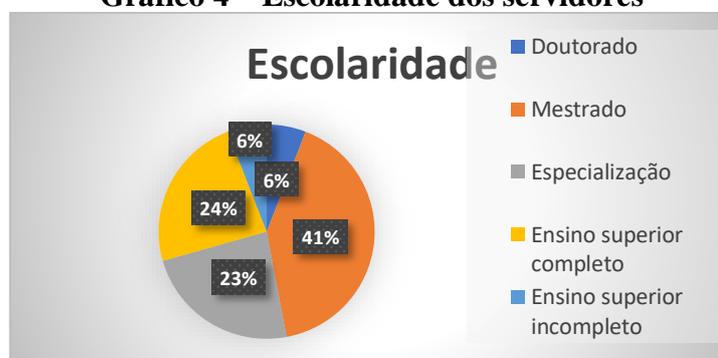
Gráfico 3 – Carga horária dos servidores



Fonte: Autora, 2021.

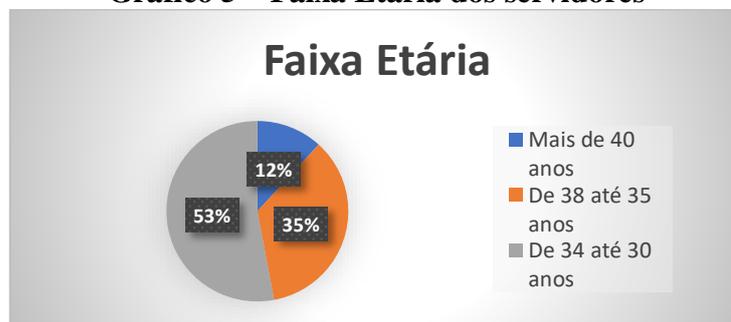
No gráfico 3, foi explanada a carga horária semanal dos servidores da instituição universitária. 84% expressaram que trabalham em torno de 40 horas semanais. Já 16% trabalham 30 horas semanais.

Gráfico 4 – Escolaridade dos servidores



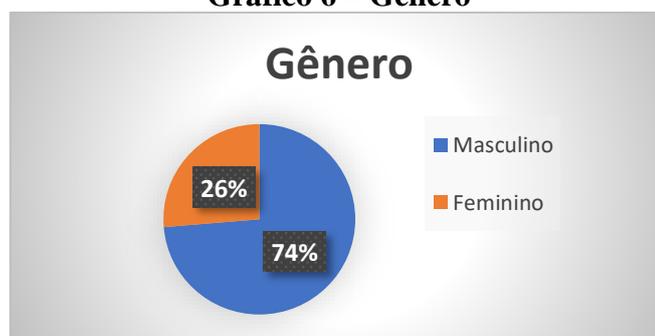
Fonte: Autora, 2021.

No gráfico 4, foi abordada a escolaridade dos servidores. 6% possuem Doutorado; 44% possuem Mestrado; 25% possuem Especialização; 25% possuem Ensino Superior Completo; e 25% possuem Ensino Superior Incompleto.

Gráfico 5 – Faixa Etária dos servidores

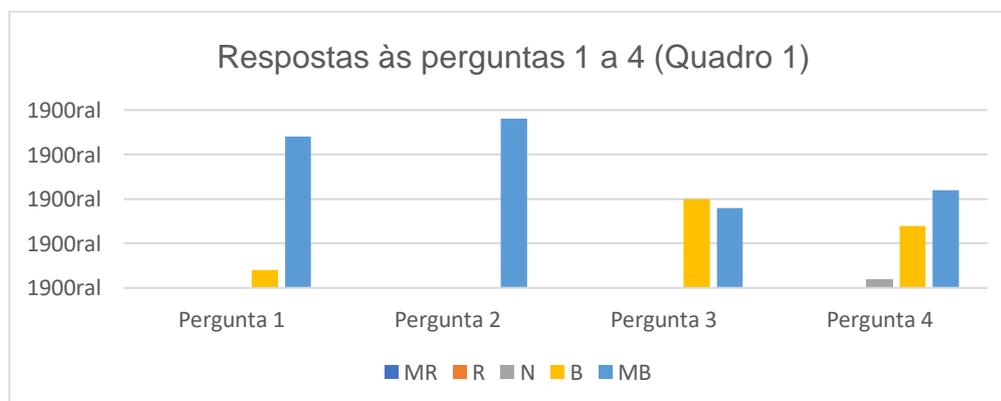
Fonte: Autora, 2021.

No gráfico 5 foi explanado a Faixa Etária dos servidores. 12% dos entrevistados têm mais de 40 anos; 53% dos entrevistados têm em média 38 a 35 anos de idade; e 35% dos entrevistados tem em média de 34 a 30 anos de idade.

Gráfico 6 – Gênero

Fonte: Autora, 2021.

O gráfico 6 apresenta o gênero. 81% que compõem o corpo social da instituição é do gênero masculino. Contudo, somente 19% das mulheres compõem o corpo social da UEPB.

Gráfico 7 – Questões 1 a 4

Fonte: Autora, 2021.

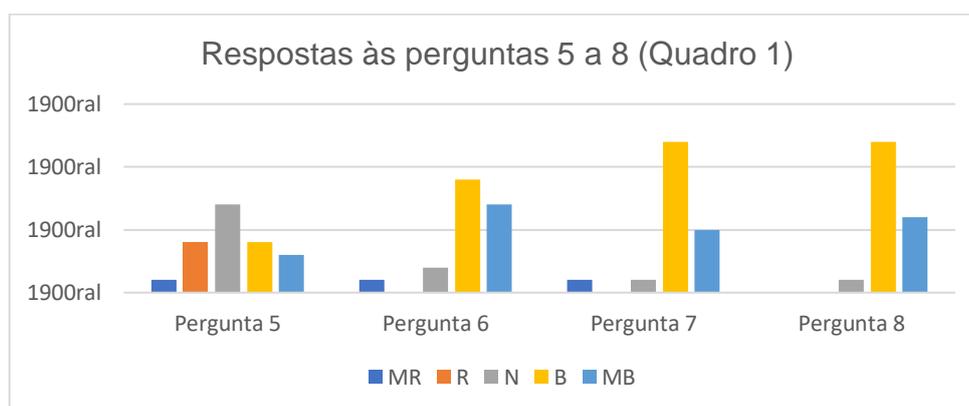
Para melhor entendimento das diversas perguntas respondidas pelos servidores foi necessária uma divisão de gráficos que fossem compostos das perguntas, divididas em quatro

seções de respostas. No gráfico 1 foi abordado respostas das perguntas de 1 a 4, do primeiro questionário. Na pergunta 1, 17 entrevistados responderam que o relacionamento com o superior é muito bom (MB). Já 2 pessoas responderam que o relacionamento é bom (B). Diante das assertiva é possível explicar que há um clima organizacional bom no que diz respeito a relacionamento interpessoal esse aspecto é afirmado por Lacombe (2005) também sendo algo necessário para convivência, essencial para desenvolver a princípio confiança entre os subordinados. O relacionamento interpessoal dentro de uma empresa é crucial para o bom desenvolvimento das atividades laborais de todos os colaboradores. É essencial o “apaziguamento” de intervenções que sejam foram do espaço de trabalho e que possa afetar negativamente o espaço trabalhista.

Na pergunta 2, 19 pessoas responderam que o relacionamento com os outros funcionários do mesmo setor era muito bom. Na pergunta 3, 10 pessoas responderam que o relacionamento com os funcionários dos outros setores era bom. Contudo, 9 pessoas responderam que era muito bom. Que se mostra um resultado favorável pois, como, corrobora esta pesquisa com a de RIBEIRO, OLIVEIRA (2016) ao demonstrar que é importante manter um relacionamento saudável como os com os funcionários da mesma hierarquia. Tratar os demais colaboradores com um relacionamento favorável é de suma importância para a eficiência das diversas atividades da empresa.

Por fim, na pergunta 4, 11 pessoas responderam o valor que o superior dá ao trabalho individual era muito bom. Entretanto, 7 pessoas responderam que era bom. Já 1 pessoa preferiu ficar neutra (N) nesta pergunta. A partir da análise deste resultado pode-se identificar que, de maneira geral eles se sentem valorizados por seus superiores isso é primordial para que eles sintam que são parte do crescimento e do sucesso da organização. Os colaboradores precisam “sentir” que fazem parte um ambiente que o acolha, independentemente de qualquer diferença religiosa, de cor, escolha sexual, dentre outros.

Gráfico 8 – Questões 5 a 8



Fonte: Autora, 2021.

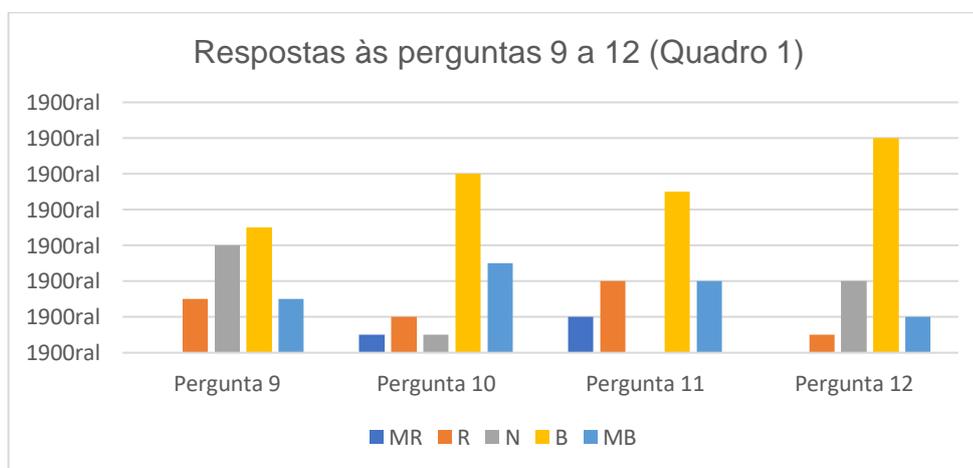
Na pergunta 5, 7 pessoas marcaram a alternativa de ficar neutro (N) sobre a flexibilização do horário de trabalho. 4 pessoas falaram que a flexibilidade era boa (B); 4 pessoas responderam que era ruim (R); 3 pessoas responderam que era muito boa (MB); e 1 pessoa falou que era muito ruim (MR). A partir da análise deste resultado, pode ser percebido que não os servidores não possuem tanta flexibilidade de horário. Roesch (2005), diz que a flexibilização do trabalho tem dois pontos para serem observados: o cuidado de flexibilizar muito; não observância e o respeito dos horários de trabalhos dos funcionários. O cuidado dos horários do trabalho é uma tarefa um pouco contundente para certos ambientes de trabalhos,

contudo, no presente trabalho, o ambiente de serviço é exemplificado como um local que de um ambiente favorável de ambientação e horários.

Na pergunta 6, 9 pessoas responderam que avalia o grau de independência na realização das atividades como boa. 7 responderam que era muito boa; 2 pessoas preferiram ficar neutras; e 1 pessoa falou que era ruim. Na pergunta 7, 12 pessoas explanaram que o conjunto de informações que tem acesso para a realização do trabalho é bom. 5 pessoas falaram que é muito bom; 1 pessoa ficou neutra; e 1 pessoa respondeu que é muito ruim. Nesse contexto a Organização dá autonomia funcional aos seus servidores para que executem suas tarefas, mas, dever ser analisado também que um de seus colaboradores em sua percepção não se sente independente e autonomia funcional faz com que o servidor se inspire para realizar tarefas a partir do seu conhecimento na área e a confiança que a instituição deposita nele confirmando essa afirmação MORAES et Al (2012) a autonomia favorece a conquista do prazer a falta desta pode gerar insatisfação.

Nessa senda, na pergunta 8, 12 pessoas responderam que o grau de impacto causado pelo trabalho na vida da população é um resultado bom. 6 pessoas responderam que é muito bom; e 1 pessoa ficou neutra. Robbins (2005) enfatiza que os fatores motivacionais, que incluem as necessidades de realização e reconhecimento sendo assim, aos técnicos possuem uma percepção de que o fazem tem impacto na vida da população sua força motivadora tende a ser impulsionada. Qualquer organização necessita “impactar” de alguma forma a sociedade. A maneira de mudar a população com um trabalho que mostre a importância do serviço público ou privado de um serviço bem prestado vai ocasionar impacto por muito tempo nas pessoas.

Gráfico 9 – Questões 9 a 12



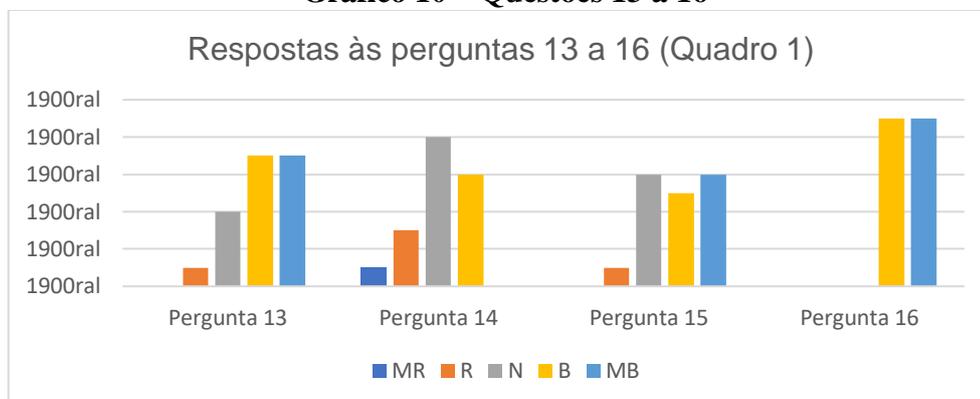
Fonte: Autora, 2021.

Na pergunta 9, 7 pessoas responderam que classifica a disponibilização dos recursos de materiais para o trabalho como bom (B). Já 6 pessoas ficaram neutras (N); 3 pessoas responderam como ruim (R); e 3 pessoas como muito bom (MB). Na pergunta 10, 1 pessoa falou que as condições ambientais do trabalho eram muito ruins (MR); 2 pessoas responderam que o ambiente é ruim; 1 pessoa ficou neutra, 10 responderam que as condições são boas; e 5 explanaram que é muito boa. Observe-se que sob perspectiva dos entrevistados a instituição não oferece recursos suficientes para desempenhar as atividades dele de modo eficaz. Um ambiente propício para seus trabalhadores vai gerar conforto, estabilidade emocional, estabilidade física e meios eficazes de aumentar a produtividade da empresa.

Na pergunta 11, 9 pessoas responderam que as condições de conforto são boas; 4 responderam que são muito boas; 4 responderam que são ruins; e 2 pessoas responderam que são muito ruins. Na pergunta 12, 1 pessoa respondeu que a preservação da privacidade no

trabalho era ruim. 4 pessoas ficaram neutras; e 12 pessoas responderam que a preservação é boa. De acordo com BORGES et al. (1989), o ambiente de trabalho necessita ser um local confortável em todos os aspectos. É importante um lugar favorável de apoio entre os colaboradores e mútua participação entre as partes.

Gráfico 10 – Questões 13 a 16

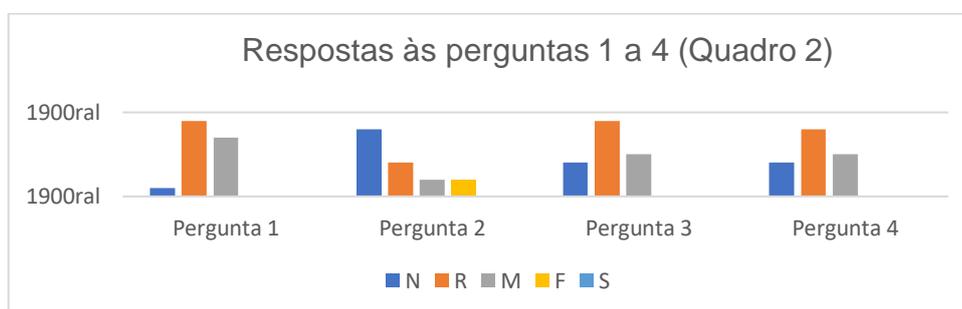


Fonte: Autora, 2021.

Na pergunta 13, 7 pessoas responderam que avaliam seus salários como muito bons (MB); 7 pessoas responderam como bons (B); 4 pessoas ficaram neutras (N); 1 pessoa respondeu que é ruim (R). Na pergunta 14, 8 pessoas ficaram neutras; 6 pessoas responderam que avaliam os benefícios, como vale transporte, assistência médica, entre outros como bons. 3 pessoas responderam que é ruim; e 1 pessoa respondeu que é muito ruim (MR). Hosie e Sevastos (2009), afirmam que, as pessoas nem sempre são motivadas por estímulos financeiros no seu trabalho, mas a falta destes podem gerar insatisfação dos indivíduos. A gestão de recompensas explica o quão é importante um funcionário apresentar uma motivação bem resolvida com o financeiro e as demais contribuições do trabalho

Na pergunta 15, 6 pessoas ficaram neutras; 6 pessoas responderam que o salário recebido em relação à função na UEPB é muito bom. Já 5 pessoas falaram que é bom; e 1 pessoa falou que é ruim. Na pergunta 16, 9 pessoas responderam que a contribuição individual para a qualidade da UEPB é muito boa. Já 9 pessoas responderam que é boa.

Gráfico 11 – Questões 1 a 4



Fonte: Autora, 2021.

A partir do gráfico 11 inicia as perguntas da seção 2. Na pergunta 1, 9 pessoas responderam que raramente (R) o trabalho traz aborrecimentos. 7 pessoas responderam que moderadamente (M) traz aborrecimentos; e 1 pessoa respondeu que nunca (N). Na pergunta 2, 8 pessoas responderam que nunca o trabalho causou alguma doença física e mental. Já 4 pessoas responderam que raramente; 2 pessoas responderam que moderadamente; e 2 pessoas responderam que frequentemente (F) o trabalho ocasiona alguma doença.

Na pergunta 3, 9 pessoas responderam que raramente as atividades do trabalho causam estresses. 5 pessoas responderam que moderadamente ocasiona; e 5 responderam que nunca. Na pergunta 4, 8 pessoas responderam que a poeira, o ruído e o calor raramente prejudicam sua saúde. Já 5 pessoas responderam que moderadamente; e 4 responderam que nunca. Ponto positivo a ser avaliado face ao ambiente salutar oferecido pela universidade a Barbosa Filho (2008), descreve que ergonomia necessária que propicia conforto humano, a busca pelo bem-estar, promove satisfação no trabalho e maximiza da capacidade produtiva, a segurança plena etc.

Gráfico 12 – Questões 5 a 8

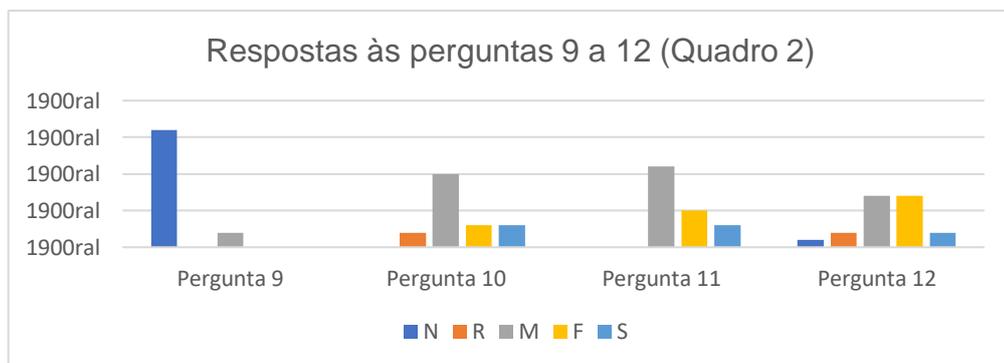


Fonte: Autora, 2021.

Na pergunta 5, 9 pessoas responderam que frequentemente (F) se sentem protegidos na UEPB. 4 pessoas responderam que sempre (S) se sentem protegidos; e 5 pessoas responderam que moderadamente (M). Na pergunta 6, 5 pessoas falaram que moderadamente o trabalho influencia na vida familiar. 4 pessoas responderam que frequentemente são influenciados; 4 pessoas responderam que raramente (R) são influenciados; 3 pessoas responderam que nunca (N) se sentem influenciados; e 3 responderam que sempre são influenciados. Conforme BORGES et al. (1989), os colaboradores precisam de um ambiente seguro para a eficácia do trabalho e o bem-estar das pessoas.

Na pergunta 7, 11 pessoas responderam que raramente é necessário a realização de hora extra. 4 pessoas responderam que nunca; 2 pessoas responderam moderadamente; 1 pessoa respondeu frequentemente; e 1 pessoa respondeu que sempre. Na pergunta 8, 9 pessoas responderam que frequentemente se sentem à vontade para expressar sua opinião ao superior. 4 pessoas responderam que moderadamente; e 1 pessoa respondeu que nunca. Mediante os questionamentos na UEPB é possível executar suas tarefas mediante a jornada imposta por eles, mas no que diz respeito a expressar sua opinião a servidores que não possuem essa abertura fator que deve ser considerado uma vez que estimular a comunicação e o servidor expor sua sugestão para que possa contribuir com o desenvolvimento dela é de suma importância.

Gráfico 13 – Questões 9 a 12



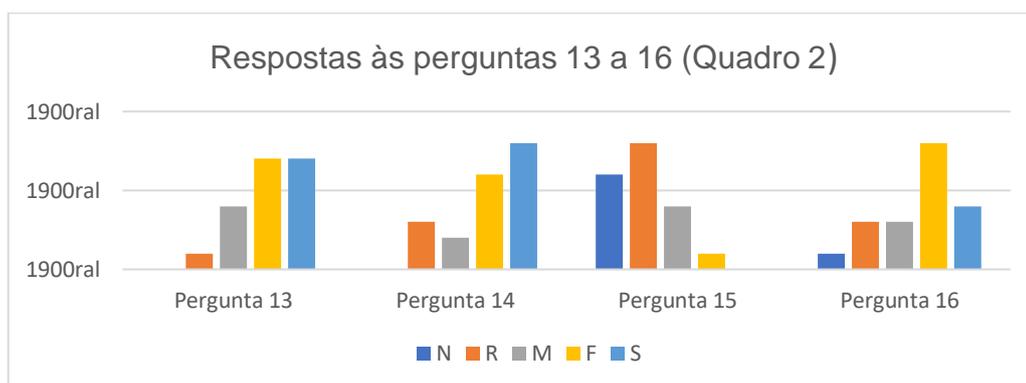
Fonte: Autora, 2021.

Na pergunta 9, 16 pessoas responderam que nunca (N) recebem gratificações por produtividade. Já 2 pessoas responderam que moderadamente (M) recebem. Na pergunta 10, 2 pessoas responderam que raramente (R) recebem incentivos de seu superior. 10 pessoas responderam que moderadamente; 3 pessoas responderam que frequentemente (F); e 3 responderam que sempre (S). A produtividade de uma empresa ou organização depende do bem-estar dos funcionários e da eficácia dos trabalhos deles. Entretanto, se os colaboradores não receberem gratificações remuneratórias a eficácia dos serviços não acontece.

Na pergunta 11, 3 pessoas responderam que sempre o superior se preocupa com o bem-estar dos colaboradores. 5 pessoas responderam que frequentemente; e 11 pessoas responderam que moderadamente. Na pergunta 12, 7 pessoas responderam que frequentemente é elogiado pelos colegas ou pelo superior. 7 pessoas responderam que moderadamente; 2 pessoas responderam que raramente; e 1 pessoa respondeu que nunca.

Outro fator percebido por intermédio das respostas dos servidores sobre suas percepções quanto a incentivos é válido ressaltar que quanto mais os indivíduos sentirem que são parte de um grupo, mais dispostos estarão a se esforçarem para o todo. Quando esse não ocorre existe o risco de as pessoas seguirem seus interesses individuais (O'DONNELL, 2006 APUD. SOUZA 2016).

Gráfico 14 – Questões 13 a 16

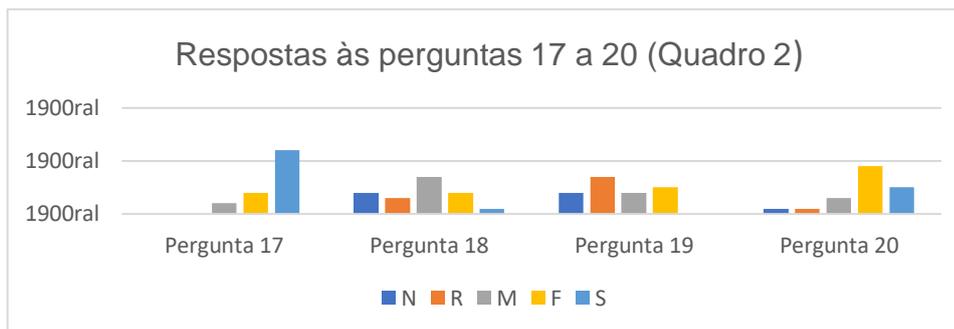


Fonte: Autora, 2021.

Na pergunta 13, 7 pessoas responderam que sempre (S) os colegas auxiliam na resolução de problemas. 7 pessoas responderam que frequentemente (F); 4 pessoas responderam que moderadamente (M); e 1 pessoa respondeu que raramente (R). Na pergunta 14, 8 pessoas responderam que sempre sente prazer ao exercer suas atividades. 6 pessoas responderam que frequentemente sentem; 2 pessoas responderam que moderadamente; e 3 pessoas responderam que raramente (R) sentem. A junção das equipes é importante para a produtividade de qualquer empresa.

Na pergunta 15, 8 pessoas responderam que raramente o superior faz cobranças. 6 responderam que nunca (N) faz; 4 pessoas responderam que moderadamente faz; e 1 pessoa respondeu que frequentemente. Na pergunta 16, 8 pessoas responderam que frequentemente os funcionários são tratados de forma igualitária. 3 pessoas responderam que moderadamente são; 3 pessoas responderam que raramente são; e 1 pessoa respondeu que nunca são. Segundo Robbins (2005), o papel de qualquer líder comportamental necessita ser eficaz e de livre acesso com respeito aos seus colaboradores. Um líder que se comporta de forma igual para todos é um líder a ser respeitado e admirado nas suas especificidades de liderança. Todos os colaboradores necessitam de respeito de forma igualitária.

Gráfico 15 – Questões 17 a 20



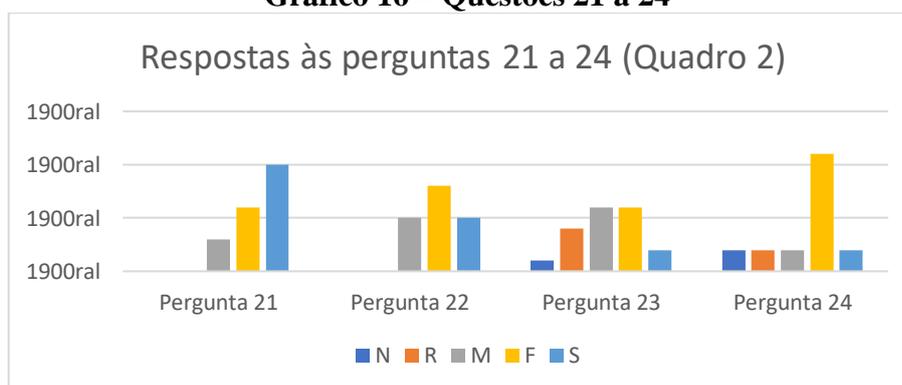
Fonte: Autora, 2021.

Na pergunta 17, 12 pessoas responderam que sempre (S) sente orgulho de dizer onde trabalha. 4 pessoas responderam que frequentemente (F) dizem; 4 pessoas responderam que moderadamente (M) dizem. Na pergunta 18, 7 pessoas responderam que moderadamente pensa em manter seu cargo. 4 pessoas responderam que frequentemente pensam. 1 pessoa respondeu que sempre (S) pensa. 3 pessoas responderam raramente (R) pensam. Já 4 pessoas responderam que nunca (N).

Paz (2004) diz, que a felicidade no trabalho relacionada, relacionada com a satisfação das necessidades e com a realização dos desejos das pessoas ao desempenhar a sua função no meio laboral.

Na pergunta 19, 7 pessoas responderam que raramente podem participar do processo decisório da Universidade. 4 pessoas responderam que nunca; 4 pessoas responderam que moderadamente; e 5 pessoas responderam que frequentemente. Na pergunta 20, 9 pessoas responderam que frequentemente suas atividades são repassadas de maneira clara e objetiva. 3 pessoas responderam que moderadamente; 1 pessoa respondeu que raramente; e 1 pessoa respondeu que nunca. A Organização deve incentivar mais seus colaboradores a possuírem voz ativa de participar do processo decisório quanto mais colaborativos, mais eficientes os processos. Antunes e César (2007), citam que a valorização do capital humano trará bons retornos financeiros e econômicos para a organização.

Gráfico 16 – Questões 21 a 24

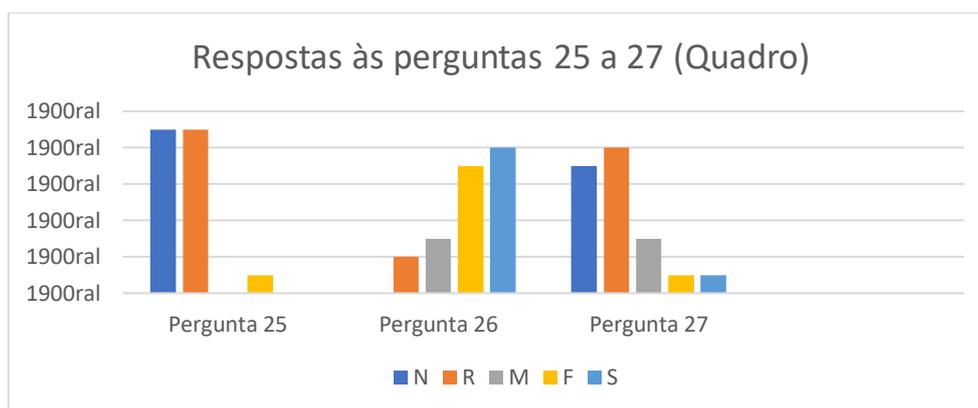


Fonte: Autora, 2021.

Na pergunta 21, 10 pessoas responderam que sempre (S) tem pro atividade para ajudar seus colegas quando existem dificuldade para este realizarem suas atividades. 6 responderam que frequentemente (F); 3 pessoas responderam que moderadamente. Funcionários se ajudam para realizar tarefas nas quais sentem dificuldade demonstra um cenário de clima favorável, FONSECA; REIS; et. Al. (2016) questionam que metas, objetivos, padrões, mudanças contínuas, muitas vezes contribuem para práticas desfavoráveis de convivência, atingindo diretamente o clima e afetando o desempenho dos colaboradores. Na pergunta 22, 8 pessoas responderam que frequentemente os deveres e direitos como servidor ficam claros. 5 pessoas responderam que sempre; e 5 responderam que moderadamente (M).

Na pergunta 23, 6 pessoas responderam que frequentemente tem oportunidade de realizar tarefas compatíveis com seus conhecimentos e interesses. 6 pessoas responderam que moderadamente tem. 2 pessoas responderam que sempre tem. 4 pessoas responderam que raramente (R) tem; e que 1 pessoa respondeu que nunca (N) tem. Na pergunta 24, 11 pessoas responderam que frequentemente se sentem realizados em seu cargo. 2 pessoas responderam que moderadamente se sentem; 2 pessoas responderam que raramente se sentem; e 2 pessoas responderam que nunca se sentem.

Gráfico 17 – Questões 25 a 27



Fonte: Autora, 2021.

Por fim, na pergunta 25, 9 pessoas responderam que nunca (N) é criticado por seus colegas ou superior. 9 pessoas responderam que raramente (R) são criticados; e 1 pessoa respondeu que frequentemente é criticado. Na pergunta 26, 8 pessoas responderam que sempre (S) seguem um padrão ou rotina imposta pela universidade para desempenhar suas atribuições. 7 pessoas responderam que frequentemente (F) seguem. 3 pessoas responderam que moderadamente (M) seguem. Já 2 pessoas responderam que raramente seguem.

Na pergunta 27, 7 pessoas responderam que nunca a universidade disponibiliza cursos de aperfeiçoamento para melhorar o desempenho de suas funções. 8 pessoas responderam quem raramente a UEPB disponibiliza. 3 pessoas responderam que moderadamente a UEPB disponibiliza. Já 1 pessoa respondeu que frequentemente a UEPB disponibiliza. O que é um ponto considerável haja vista, que a oferta de cursos e capacitações que venham a contribuir com a execução das tarefas servidores é primordial pois, como afirma Chiavenato (1999, p.294) são meios eficazes para atribuir valor as pessoas, à organização e aos clientes. Logo, o conhecimento enriquece o patrimônio humano das organizações”

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou aprofundar o estudo sobre motivação e satisfação no local de trabalho. A pesquisa desempenhou a atividade prática do tema escolhido na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Corroborando com as teorias que foram descritas e foi possível perceber ao longo do estudo que a motivação é uma característica interna e externa de qualquer empresa ou órgão público. E de fato, faz diferença na forma ou na expressão trabalhista de qualquer pessoa. Sem a motivação, o local de trabalho explana falta de interesse, descumprimento de metas e horários e entre outras coisas que afetam a atividade laboral de instituições de recursos humanos.

Dessa maneira, o trabalho alcançou os resultados previstos, tendo logrado êxito em atingir seus objetivos. Afinal, a percepção dos servidores técnico-administrativos da UEPB, em Patos, PB, quanto à motivação foi propriamente avaliada. De modo geral, foi possível constatar

grau significativo de motivação dentre os participantes do estudo pois, é nítido mediante os resultados que as percepções deles quanto ao bom relacionamento interpessoal, orgulho de fazer parte da instituição, sentir que contribuem para sociedade são aspectos relevantes para motivar colaboradores tendo em vista que as necessidades de reconhecimento e afiliação são importantes aliados para o ambiente corporativo.

Em uso igual de pensamento e estudo, a satisfação demonstra uma pesquisa mais interna de qualquer colaborador, seja de ambiente privado ou não. A satisfação rege o indivíduo como um todo. Explana importância de sentido em qualquer instituição. Não existe motivação sem satisfação e nem satisfação sem motivação. Ambas andam entrelaçadas no aprofundamento de pesquisas de recursos humanos. Dessa maneira, este estudo explicou como o clima organizacional, e os demais fatores organizacionais abordados durante esse artigo podem afetar carreira e cargos em uma instituição pública de ensino.

A pesquisa ainda aprofundou na parte prática de satisfação e motivação através de questionários onde os servidores sem se identificar demonstravam interesses, cuidados e eficácia da gestão de pessoas da Universidade onde por meio deste, puderam ser identificados aspectos positivos referentes as aplicações dos modelos motivacionais por parte da instituição mas, é válido ressaltar que a instituição também precisa considerar os resultados não tão favoráveis e assim investir em meios que possam melhorar a instituição como ampliando a estrutura física, investindo em capacitação entre outros, onde acarretaria benefícios para instituição ao investir cada vez mais em capital humano . É fato saber, que o presente trabalho mesmo diante das dificuldades oriundas do período pandêmico, que dificultou e atrasou a coleta dos dados, por conseguinte a análise dos resultados alcançou as metas e objetivos para um estudo mais aprofundado para o meio acadêmico. Convém ressaltar, também, que o contexto da pandemia da COVID-19 mudou a rotina de trabalho dos servidores, pois não está havendo aulas presenciais e a maioria das atividades passou a ser realizada de forma remota.

Esta pesquisa visa contribuir para a produção de conhecimentos científicos sobre o tema, gerando informações importantes para a universidade mencionada e para o meio acadêmico. Além disso, o presente estudo serve de pontapé inicial para a realização de futuras pesquisas, tais como novos trabalhos de campo e revisões de literatura, por exemplo, para que mais dados sejam gerados.

Referências

- AFFONSO, Lígia. ROCHA, Henrique. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados.** 2010. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf Acesso em: 22 out. 2016.
- ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, Vol. 18, n. 4, 489-505, Dezembro 1973.
- ANTUNES, M.T.P.; CÉSAR, A.M.R.V.C. A gestão do capital humano sobre o enfoque contábil: um fator de competitividade empresarial. In: *Revista de Economia & Relações Internacionais*, São Paulo, Higienópolis, v. 6, n. 11, p. 5-25, jul., 2007. Disponível em: <http://www.faap.br/revista_faap/rel_internacionais/pdf/revista_economia_11.pdf>. Acesso em: 24 de julho de 2021.
- BARBOSA FILHO, Antonio Nunes. *Segurança do Trabalho & Gestão Ambiental*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** São Paulo: Atlas, 2014.
- BORGES-ANDRADE, J.E. *et al.* Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**, v. 24, n. 4, p. 29-43, 1990.
- BRUNELLI, M. G.M. *Motivação no serviço público*. 2008. Disponível em: http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf. Acesso: 22 out 2016.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, jan-abr 1996.
- CAMPOS, J. G; TAVARES, B. P; PRESTES, J; LEITE, N. **Comprometimento organizacional no setor público: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo.** 2012. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/12semead/resultado/trabalhosPDF/970>. Acesso em 22 out 2016.
- CARVALHO, F.A. *Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no Serviço Público: um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais.* **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo. 2013
- CASADO, T. *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.
- CHANLAT, Jean-François. O gerencialíssimo e a ética do bem comum: A questão da Motivação para o trabalho nos serviços públicos. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.
- CHAHAD, J.P.Z. *Recursos Humanos e Gastos com Pessoal no Setor Público Brasileiro.*

Revista de Administração Pública, FGV – Rio de Janeiro, v.27, p. 15-27, 1993.

CRESWELL, John W.. Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações/ Idalberto Chiavenato. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 6ª reimpressão.

DAVIS K. NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 2002.

DIAS, M. 9 tipos de amostragem probabilística e não-probabilística. 2019. **Site** Disponível em: <<https://www.opuspesquisa.com/blog/tecnicas/amostragem/#:~:text=Nessa%20forma%20de%20amostragem%2C%20os,filtro%20no%20processo%20de%20amostragem.>>

FRAGA, L. **Motivação nas organizações**. 2011. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/255545-Motivacao-nas-organizacoes.html>>. Acesso em: 22 out 2016.

FILHO. J.P.T et al. Satisfação no Trabalho/Universidade Pública.X Coloquio Internacional Sobre Gestión Universitaria em América del Sur. Mar del Plata 8, 9 e 10 de diciembre de 2010. Disponível em < <https://core.ac.uk/download/pdf/30378004.pdf>> Acesso em 20 de março de 2021.

DAVIS K. NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 2002.

FERNANDO, V.S. O perfil do servidor público na sociedade moderna. **Revista Esmafe: Escola de Magistratura Federal da 5ª. Região** n. 10, dez. 2006.

FONSECA, L; REIS, R; et al. **Relacionamento interpessoal & trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional**. XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL E APLICADA, 2016. Disponível em < https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_215.pdf> acesso em 24 de julho de 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1992.

HOSIE, P. E SEVASTOS, P. (2009). “Does the Happy-Productive Worker Thesis Apply to Managers?”. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 2, Nº 2, pp. 131-160.

LAKATOS, E; MARCONI, M. Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2007

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAWLER, E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. 28

LEITE, C.F.F. O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. 2004. 214 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2004.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. *Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MASLOW, A. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. *O comportamento humano na empresa – uma antologia*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

McCLELLAND, H. **O poder é o grande motivador**. In: VROOM, V.H (Org.) *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MCGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MORAES, R. D.; VASCONCELOS A. C. L.; CUNHA S. C. P. **Prazer no Trabalho: O Lugar da Autonomia**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(2), maio-ago 2012, pp.217-228 ISSN 1984-6657, 2012 Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n2/v12n2a07.pdf>> acesso em 29 de julho de 2021.

PAZ, M. das G.T. (2004). **Poder e saúde organizacional**. in: Tamayo, A (ed). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, pp. 127-154.

REIS NETO, M.; MARQUES, A.L. **A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções**. CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO – CATI –2004, São Paulo. Anais. FGV EAESP, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional** -11ª Edição. Editora Pearson Prentice Hall. 2005

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

SOUZA, H.P.R.T. **A IMPORTÂNCIA DE VALORIZAR OS COLABORADORES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**. XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 2016. DISPONÍVEL EM <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf> ACESSO: 24 de julho de 2021.

SILVA, K.F et al. **Motivação como aumento da Satisfação e Melhoria de Desempenho na Empresa de Materiais Rodantes**. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos” (ISSN: 0486-6266). v. 04, nº 1, p. 23-45, JAN-JUN, 2013.

SILVA, M.B. F; MELLO, M.B.R. **A Importância da Motivação no Serviço Público: Um Estudo de Caso da Secretaria Municipal de Saúde de Otacílio Costa**. CONVIBRA.2017 Disponível em < <https://docplayer.com.br/6361755-A-importancia-da-motivacao-no-servico-publico-um-estudo-de-caso-da-secretaria-municipal-de-saude-de-otacilio-costa.html>>. Acesso em 26 de julho, 2021

29

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª edição. São Paulo: Bookman, 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VROOM, V.H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva. 2009

APÊNDICE – Questionário para coleta de dados sobre a motivação dos servidores públicos
Adaptado de Ribeiro, Oliveira, 2016.

| Dados de Identificação | |
|-----------------------------------|--|
| Cargo: | |
| Tempo de serviço: | |
| Carga horária de trabalho: | |
| Escolaridade: | |
| Idade: | Sexo: () Feminino () Masculino |

Leia atentamente as questões e marque a alternativa correspondente à sua avaliação em cada item solicitado, conforme escala abaixo:

| Muito Ruim (MR) | Ruim (R) | Neutro (N) | Bom (B) | Muito Bom (MB) | |
|--|-----------------|-------------------|----------------|-----------------------|-----------|
| | | | | | |
| 1. Como você classifica o relacionamento com seu superior? | MR | R | N | B | MB |
| 2. Como é seu relacionamento com os outros funcionários do setor? | MR | R | N | B | MB |
| 3. Como você considera seu relacionamento com os funcionários de outros setores? | MR | R | N | B | MB |
| 4. O valor que seu superior dá ao seu trabalho, como pode ser avaliado? | MR | R | N | B | MB |
| 5. A flexibilidade de horário de trabalho, como você avalia? | MR | R | N | B | MB |
| 6. Como você avalia o grau de independência na realização de suas atividades? | MR | R | N | B | MB |
| 7. O conjunto de informações que você tem acesso para a realização do seu trabalho, como pode ser avaliado? | MR | R | N | B | MB |
| 8. O grau do impacto causado pelo seu trabalho na vida da população pode ser considerado: | MR | R | N | B | MB |
| 9. Como você classifica a disponibilização dos recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho? | MR | R | N | B | MB |

| | | | | | |
|---|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| 10. Considerando as condições ambientais de trabalho (Higiene, ventilação, iluminação), como você classifica o desempenho da organização? | MR | R | N | B | MB |
| 11. Considerando as condições sanitárias e de conforto, como você avalia o desempenho da organização? | MR | R | N | B | MB |
| 12. A preservação de sua privacidade dentro da organização, como você considera? | MR | R | N | B | MB |
| 13. Como pode ser avaliado seu salário em relação a sua contribuição (esforço, habilidades, experiência) para a organização? | MR | R | N | B | MB |
| 14. Os benefícios recebidos (vale transporte, assistência médica e/ou odontológica, auxílio alimentação) podem ser considerados: | MR | R | N | B | MB |
| 15. Como pode ser avaliada a remuneração recebida em relação a função que você desempenha dentro da universidade | MR | R | N | B | MB |
| 16. Como você classifica sua contribuição para a qualidade da Universidade? | MR | R | N | B | MB |

Analise a frequência com que ocorrem os eventos abaixo, seguindo as instruções:

| Nunca (N) | Raramente (R) | Moderadamente (M) | Frequentemente (F) | Sempre (S) | | |
|--|----------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------|----------|--|
| 1. O trabalho lhe traz aborrecimentos? | N | R | M | F | S | |
| 2. A poeira, o ruído e o calor causam-lhe mal-estar, prejudicando sua saúde? | N | R | M | F | S | |
| 3. Você se sente protegido em seu local de trabalho? | N | R | M | F | S | |
| 4. Seu trabalho influencia em sua vida familiar? | N | R | M | F | S | |
| 5. É necessária a realização de horas extras? | N | R | M | F | S | |
| 6. Você se sente à vontade para expressar sua opinião ao seu superior? | N | R | M | F | S | |
| 7. Você recebe gratificações de acordo com sua produtividade? | N | R | M | F | S | |
| 8. Você recebe incentivo de seu superior para a realização de suas atividades? | N | R | M | F | S | |
| 9. Seu superior se preocupa com seu bem-estar no trabalho? | N | R | M | F | S | |

| | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 10. você é elogiado por seus colegas ou superior? | N | R | M | F | S |
| 11. Seus colegas o auxiliam em na resolução de problemas | N | R | M | F | S |
| 12. Você sente prazer ao exercer suas atividades? | N | R | M | F | S |
| 13. Seu superior lhe faz cobranças? | N | R | M | F | S |
| 14. Em sua percepção, independente dos cargos ocupados, todos os funcionários são tratados de forma igualitária? | N | R | M | F | S |
| 15. Você sente orgulho de dizer onde trabalha? | N | R | M | F | S |
| 16. Você pensa em manter seu cargo, desconsiderando outras oportunidades profissionais que possam surgir? | N | R | M | F | S |
| 17. Você pode participar do processo decisório da Universidade? | N | R | M | F | S |
| 18. Suas atividades são repassadas de maneira clara e objetiva? | N | R | M | F | S |
| 19. Os seus deveres e direitos como servidor estão claros para você? | N | R | M | F | S |
| 20. Tem oportunidade de realizar tarefas compatíveis com seus conhecimentos e interesses. | N | R | M | F | S |
| 21. Você se sente realizado em seu cargo? | N | R | M | F | S |