

**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO - IDP  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE BRASÍLIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – MESTRADO**

YURI GHOBAD DA SILVA

**MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PECULIARIDADES E  
ESTRATÉGIAS NA VISÃO DE SERVIDORES GESTORES E GERIDOS EM UMA  
FUNDAÇÃO PÚBLICA VINCULADA AO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

BRASÍLIA - DF

2019

YURI GHOBAD DA SILVA

**MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PECULIARIDADES E  
ESTRATÉGIAS NA VISÃO DE SERVIDORES GESTORES E GERIDOS EM UMA  
FUNDAÇÃO PÚBLICA VINCULADA AO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

Trabalho apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre e conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública – Políticas Públicas e Gestão Governamental do Programa de Pós-Graduação, da Escola de Administração de Brasília, do Instituto Brasiliense de Direito Público.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

BRASÍLIA - DF

2019

## RESUMO

A motivação é um fator importante para garantir o bem estar de uma organização, pois influencia diretamente o bom desempenho e a geração de resultados e serviços qualificados à sociedade. No caso da administração pública, que deve atender às necessidades do cidadão com eficiência, a motivação de servidores públicos é vista como um desafio aos gestores, em vista de seu perfil peculiar e aos benefícios já inerentes aos cargos que muitas vezes podem atrapalhar as estratégias motivacionais. Assim, o presente trabalho identificou a percepção dos servidores públicos, gestores e geridos, acerca da motivação no ambiente de trabalho, à luz da teoria, com foco na identificação de estratégias motivacionais adequadas às peculiaridades inerentes à administração pública. Para o alcance desse objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica com o fim de levantar informações na literatura sobre os conceitos e teorias da motivação, ainda foram aplicados questionários, um a servidores públicos gestores e outro a servidores públicos geridos de uma fundação pública de direito público, vinculada ao Ministério da Educação, para comparar as visões sobre motivação entre os servidores gestores e geridos e com a literatura, de modo a identificar as melhores estratégias motivacionais de acordo com o perfil reconhecido pela análise dos questionários. Concluiu-se que a percepção sobre motivação dos servidores gestores e geridos difere em alguns pontos, mas se encontram em outros, sendo que para os servidores gestores os fatores motivacionais intrínsecos parecem ser mais relevantes, já para os servidores geridos, os fatores extrínsecos aparecem como mais importantes, na maioria dos casos, contudo, a percepção sobre o papel do gestor na motivação e a forma de estímulos no trabalho coincide entre os dois grupos. Ao reconhecer as necessidades dos servidores e os estímulos adequados para atender cada necessidade é possível verificar estratégias certas que incentivem a motivação em cada caso.

**Palavras-chave:** Servidores Públicos; Gestores; Geridos; Motivação; Intrínseco; Extrínseco.

## ABSTRACT

Motivation is considered an important factor for the well-being of an organization, its good performance and the generation of results and qualified services to society, especially in public organizations that must provide their services efficiently. The motivation of public servants is seen as a challenge for public managers, given their unique profile and the inherent benefits of their positions that can often hinder motivational strategies. Thus, this paper aims to identify the perception of public servants, managers and managed, about motivation in the workplace, comparing with the theory, focusing on identifying motivational strategies appropriate to the peculiarities inherent in public administration. To achieve this objective, a bibliographic research is carried out in order to gather information in the literature about the concepts and theories of motivation. Questionnaires were also applied, one to public servants managers and the other to public servants managed of a public foundation of the Ministry of Education, to then compare the views on motivation between managers and managed servers and the literature, in order to identify the best motivational strategies according to the profile recognized by the analysis of the questionnaires. It was possible to conclude that the perception about motivation of managing and managed servers differs in some points, but agree in others. For managers, intrinsic motivational factors seem to be more relevant, while for managed servers, extrinsic factors appear to be more important, in most cases, however, the perception of the manager role in motivation and the form of encourage coincides between the two groups. By recognizing the needs of the servers and the appropriate stimuli to meet each need, it is possible to verify correct strategies that encourage motivation in each case.

**Key-words:** Public Servants; Manager; Managed; Motivation; Intrinsic Factors; Extrinsic Factors.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	7
1.1	JUSTIFICATIVA .....	7
1.2	HIPÓTESES.....	10
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA .....	10
1.4	OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1	TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	12
2.1.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades .....	12
2.1.2	Teoria ERC .....	15
2.1.3	Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas.....	16
2.1.4	Teorias X e Y.....	17
2.1.5	Teoria dos Dois Fatores (Motivacionais e Higiênicos) .....	19
2.1.6	Teoria do Tipo I e Tipo X.....	21
2.1.7	Teoria da Fixação de Metas/Objetivos .....	24
2.1.8	Teoria do Reforço .....	25
2.1.9	Teoria da Equidade .....	26
2.2	MOTIVAÇÃO E SERVIDORES PÚBLICOS .....	27
2.2.1	Gestão de pessoas e motivação.....	27
2.2.2	Matriz Competência/ Vontade .....	31
2.2.3	Motivação intrínseca e extrínseca.....	33
2.2.4	Clima organizacional .....	35
3	METODOLOGIA .....	37
3.1	UNIDADE DE ANÁLISE E PERFIL DOS SERVIDORES PÚBLICOS .....	37
3.2	FONTES DE EVIDÊNCIA .....	38
3.2.1	Pesquisa Bibliográfica.....	39

3.2.2	Questionários .....	39
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO .....	42
4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	42
4.2	DISCUSSÃO .....	65
4.2.1	Estímulos e necessidades relevantes no ambiente de trabalho .....	67
4.2.2	Tipos de atividades atrativas x realizadas no trabalho e perfil dos servidores .....	71
4.2.3	Equipe de trabalho, papel do líder e clima organizacional .....	76
4.2.4	Metas e motivação .....	80
5	CONCLUSÃO .....	84
5.1	LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS .....	87
	ANEXOS .....	92
	A - Modelo de questionário aplicado aos servidores gestores .....	92
	B - Modelo de questionário aplicado aos servidores geridos.....	97
	C – Resultado e Análise dos Questionários Teste.....	102

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto social atual a liderança autocrática está em extinção, portanto se faz necessário líderes que entendam o valor das pessoas, que reconheçam que da mesma forma que a civilização evolui e as necessidades das pessoas mudam, a maneira de liderar também deve mudar para atender a essas necessidades, pois as atividades estão mais dinâmicas e imediatas, assim um líder não consegue ser onnipresente para controlar todas as atividades de seus funcionários e tomar todas as decisões necessárias para o cumprimento de um objetivo ou ações corretivas de um negócio, mas é possível criar relações de confiança com seus coordenados, delegar tarefas e empoderar as pessoas para que tomem as decisões necessárias para o sucesso de um empreendimento, seja público ou privado, por meio da motivação (LANDSBERG, 2015).

Este trabalho estrutura-se em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução, na qual contextualiza-se o tema e apresenta-se sua relevância, seguida pelos tópicos de justificativa, hipótese, problema de pesquisa e objetivos geral e específicos; o segundo capítulo apresenta o referencial teórico com as principais teorias da motivação, seguido pelos tópicos de gestão de pessoas e motivação, motivação intrínseca e extrínseca e clima organizacional de modo a fundamentar o trabalho e apresentar as estratégias de motivação elencadas na literatura; o terceiro capítulo introduz a metodologia a ser utilizada na pesquisa, as fontes de evidências e unidade de análise; o quarto capítulo abrange a análise e discussão dos resultados, com o detalhamento dos questionários, à luz da literatura; por último, o quinto capítulo trata da conclusão do trabalho, com a confirmação da hipótese e contribuições da pesquisa.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

A motivação de pessoal é um fator essencial para o bem estar de uma organização, o bom desempenho e a geração de resultados e serviços com qualidade. Já a falta de motivação pode remeter a problemas organizacionais, provocar doenças mentais e físicas, estresse, absenteísmo, baixa produtividade e desempenho, além da falta de comprometimento com o trabalho e com sua organização, e conseqüentemente, no caso do servidor público, afetar o bem estar social, levando em consideração que se o prestador de serviço não está motivado, não realizará sua atividade com a eficiência necessária.

A Administração Pública deve ser eficiente, conforme artigo 37 da Constituição Federal do Brasil (1988), que dispõe sobre os princípios a serem seguidos por essa Administração. Para

Garcia e Giacomossi (2014), o princípio da eficiência busca a excelência das atividades em benefício dos administrados. Miranda (2008, apud GARCIA E GIACOMOSSI, 2014) diz que o princípio relaciona-se com as normas da boa administração, sendo que a Administração Pública deve realizar suas atividades a fim de gerar efeitos positivos à sociedade, buscando a excelência de recursos, dotando de maior eficácia as ações do Estado.

O princípio da eficiência, como diz Di Pietro (2009) e Martins (2013), apresenta dois aspectos: a) o modo de atuação do agente público, que se espera o melhor desempenho possível, com a apresentação dos melhores resultados, e b) o modo de a Administração Pública se organizar, estruturar e disciplinar, também visando bons resultados e a prestação de serviço público (apud GARCIA E GIACOMOSSI, 2014).

Martins (2013, apud GARCIA E GIACOMOSSI, 2014) reafirma que os serviços públicos são prestados por servidores públicos e que eles devem agir com presteza, visando a satisfação do cliente, no caso, a sociedade. É nesse contexto que a motivação dos servidores públicos se faz importante, de modo a que alcancem os melhores resultados possíveis com os recursos que se dispõe.

Brunelli (2008), traz à tona que são poucas as organizações que se preocupam com o comportamento de seus trabalhadores no ambiente de trabalho e com a relação de trocas entre o trabalhador e a organização. Na Administração Pública, essa preocupação é ainda menor, pois gestores atribuem a motivação e a relação de troca ao setor específico de gestão de pessoas e à legislação.

O Plano Diretor da Reforma de Estado (PDRAE), publicado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (BRASIL, 1995), menciona a falta de uma legislação de recursos humanos adequada. Ainda explica que devido a forma de seleção de servidores públicos e a promoção sem merecimento, a distinção entre eficiência e ineficiência perde relevância e os gestores públicos passam a não possuir instrumentos para motivar seus funcionários, a não ser as gratificações por ocupação de cargos comissionados. Essa afirmação procede, porém, percebe-se que há outras maneiras de criar um ambiente propício à motivação de servidores públicos, como ferramentas comportamentais, atendimento às necessidades, procura de satisfação no trabalho, entre outras a serem estudadas nesta dissertação.

A motivação de seus subordinados é uma das atribuições dos líderes formais de uma organização, no caso dos órgãos públicos, os gestores públicos. Gil (2001) explica:



A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os líderes.

Nota-se que há várias definições quanto ao termo de liderança. Para este trabalho liderança é definida como a habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo de modo a alcançarem determinado resultado (HUNTER, 2014). Neste estudo o termo líder será sempre referido ao que ocupa o cargo que possui a responsabilidade formal pela equipe de trabalho.

Ribeiro (s.d) menciona que motivação trata do desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, que advém das necessidades ou vontades de cada indivíduo e que quando em alta, pode levar a bons desempenhos no trabalho. Ainda, diz que “a motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve”. Esse é um tema complexo, pois cada indivíduo tem suas características e o que motiva um, não necessariamente motiva outro. Hunter (2014) destaca que um dos aspectos mais importantes para motivação de pessoas é a identificação de suas necessidades e saber lidar com elas, de forma individual e coletiva.

Nesse contexto, um líder dentro da organização deve trabalhar para que uma equipe seja motivada e alcance os resultados desejados. A motivação é uma das atribuições da gestão de pessoas, que é tratada como uma responsabilidade indelegável de cada executivo, diretor, gestor ou coordenador de equipe, que são os líderes formais dentro de uma organização. Na administração pública é comum a escolha de gestores por critérios de competência e habilidade técnica em determinada área fim, porém normalmente o gestor é desqualificado quanto a gerência de pessoas e equipes, o que pode levar a desmotivação dos seus coordenados e conseqüente piora no trabalho.

Para Caudron (1997, apud Ferreira et al, 2006) gestores bem sucedidos utilizam uma combinação de várias abordagens da motivação em sua relação com os subordinados. Bergamini (1997, apud Ferreira et al, 2006) explica que as teorias da motivação não se anulam, mas se complementam, pois, por se tratar de um tema complexo, para entender a motivação é necessário verificar suas várias vertentes.

Uma pesquisa realizada em 2009 pela Right Management, consultoria organizacional especializada em gestão de talentos, com 30 mil profissionais de 10 segmentos de atuação, em

15 países, constatou que pessoas motivadas são 50% mais produtivas e que recompensas sociais e simbólicas tem grande efeito na satisfação do trabalhador, inclusive mais que a salarial.

Assim, realiza-se uma pesquisa junto aos servidores públicos de uma fundação pública de direito público, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), a fim de identificar a percepção de gestores e servidores públicos acerca da motivação no ambiente de trabalho, com foco na identificação de estratégias motivacionais adequadas às peculiaridades inerentes à administração pública. A pesquisa, ainda, verifica se o órgão segue alguma linha de motivação e se há incentivos e instrumentos institucionais para motivação e satisfação de servidores. A pesquisa também visa contribuir com a Fundação e outros órgãos e entidades públicas, no que diz respeito às ações e estratégias que incentivem a motivação de servidores públicos.

## 1.2 HIPÓTESES

Este trabalho pressupõe três hipóteses:

- a) a percepção dos servidores gestores e dos servidores geridos sobre motivação difere uma da outra, criando lacunas nas possíveis estratégias para motivação, seja por parte da organização ou dos gestores;
- b) fatores extrínsecos como estabilidade, carga horária, salário, entre outros benefícios extrínsecos, faz com que a sensação de segurança aumente na carreira de servidor público, mas ao mesmo tempo desvaloriza o cargo ocupado pelo servidor público, pois a sensação é de que não é necessário trabalhar, pois os benefícios estão assegurados. (GARCIA & GIACOMOSSI, 2014 e PINK, 2010); e
- c) fatores motivacionais intrínsecos tem mais influência do que fatores extrínsecos na motivação dos servidores públicos.

## 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando que a motivação é um fator importante, senão, essencial, para o alcance de resultados e que os gestores têm como responsabilidade manter seus funcionários motivados, mas que podem ter visões distintas sobre a motivação, este trabalho pretende responder ao seguinte problema de pesquisa:

**Como servidores públicos gestores e geridos percebem os fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho, considerando diferenciais relativos às peculiaridades da administração pública?**

#### 1.4 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O objetivo deste estudo é **identificar a percepção dos servidores públicos, gestores e geridos, acerca da motivação no ambiente de trabalho, à luz da teoria, com foco na identificação de estratégias motivacionais adequadas às peculiaridades inerentes à administração pública.**

Para o alcance do objetivo geral do trabalho, detalha-se os seguintes objetivos específicos:

- a. Pesquisar, na literatura, estudos, métodos e técnicas relacionadas à motivação no ambiente de trabalho e que abordem as teorias da motivação;
- b. Identificar e analisar o papel e o poder de influência dos gestores no contexto que envolve o processo de motivação em ambiente organizacional;
- c. Definir e realizar a análise comparativa do conceito de motivação, à luz da literatura e de acordo com a visão de gestores e demais servidores da fundação;
- d. Levantar e comparar a visão de gestores e geridos acerca dos principais fatores que motivam os servidores públicos, relacionando-os com os achados obtidos por meio da revisão da literatura.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta as principais teorias da motivação, além de ferramentas e tópicos relacionados ao tema, de modo a fundamentar o trabalho e verificar as estratégias de motivação elencadas na literatura, no que diz ao ambiente da Administração Pública. Assim, são apresentados os subcapítulos Teorias da Motivação e Motivação e Servidores Públicos.

### **2.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO**

As teorias da motivação podem ser classificadas em teorias de conteúdo e teorias de processo. As do primeiro grupo tratam as necessidades humanas como vetor que geram satisfação, sendo que se as necessidades estão supridas, o indivíduo está satisfeito e assim trabalha melhor. As teorias de conteúdo procuram explicar o que motiva o ser humano, por meio de fatores intrínsecos e extrínsecos (RIBAS & SALIM, 2016). Dentro desse grupo estão as teorias: da Hierarquia das Necessidades, ERC, X e Y, Necessidades Socialmente Adquiridas, dos Dois Fatores - Higiênicos e Motivacionais e Tipo I e Tipo X.

As teorias de processo, por outro lado, focam nas etapas da motivação, seu começo, manutenção e fim, como ocorre cada etapa e a sua sequência, além dos mecanismos que geram a motivação, como metas e objetivos, e percebem a motivação como um fenômeno racional, vindo de uma decisão (FILHO & ARAÚJO, 2001 e PÉREZ-RAMOS, 1990). Ribas e Salim (2016) explicam que as teorias de processo explicam como funciona a motivação, sendo mais dinâmicas que as de conteúdo. As seguintes teorias estão classificadas nesse grupo: Estabelecimento de Metas, Equidade e Reforço.

A seguir são apresentadas as teorias da motivação consideradas relevantes para esta pesquisa, sendo as primeiras do grupo das teorias de conteúdo, seguidas pelas das teorias de processo.

#### **2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades**

A teoria da Hierarquia das Necessidades ou da Motivação Humana de Maslow é uma das mais divulgadas quando se fala em teorias da motivação. Esta foi criada por Abraham Maslow na década de 1940 e baseia-se no fundamento de que as pessoas possuem uma hierarquia de necessidades, com cinco níveis (figura 1), na qual trabalham para atender as de primeiro nível, mais básicas e quando satisfeitas passa-se as necessidades do nível acima, que se torna dominante, e assim sucessivamente, porém se uma necessidade inferior estiver

comprometida, a tendência é de regressar ao nível para satisfazê-la novamente (BRUNELLI, 2008). Robbins (2005) ainda divide os níveis em dois grupos, os de necessidades de nível inferior ou primárias e os de nível superior ou secundárias (figura 1).

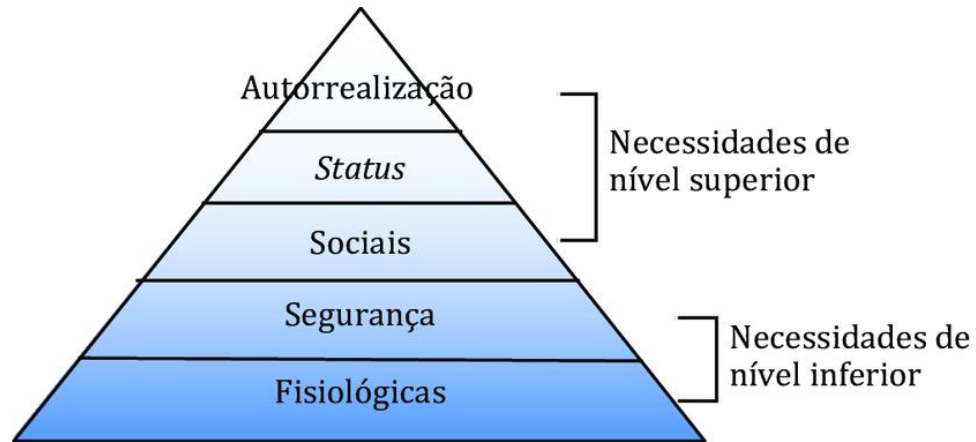


Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow

Robbins (2005) e Lopes (1980, apud BRUNELLI, 2008) explicam os níveis de necessidades da seguinte maneira:

1. Necessidades fisiológicas: são o primeiro nível das necessidades e estão no grupo de das necessidades do nível inferior, sendo necessidades básicas, relacionadas a vida pessoal, como fome, sede, sono, higiene e meios que garantam a sobrevivência, como dinheiro, comida etc.
2. Necessidades de segurança: constituem o segundo nível da pirâmide das necessidades de Maslow, também estão no grupo das necessidades de nível inferior e são necessidades relacionadas a segurança e proteção, o que inclui estabilidade no emprego, políticas de emprego, supervisão etc.
3. Necessidades sociais: encontram-se no terceiro nível da pirâmide e já fazem parte das necessidades de nível superior, incluem as necessidades de pertencimento e relacionamento social, incluindo afeição, aceitação, amizade etc.
4. Necessidades de status ou estima: referem-se ao quarto nível de necessidades e estão dentro do grupo de necessidades de nível superior, relacionadas a aspectos pessoais internos, de como a pessoa se vê e se avalia, além do próprio respeito, e aspectos externos como status, reconhecimento, atenção etc.
5. Necessidades de autorrealização: estão no topo da hierarquia como o quinto nível de necessidades, fazem parte do grupo de necessidades de nível superior e incluem

crescimento profissional, autodesenvolvimento, alcance do próprio potencial, em outras palavras, tornar-se tudo aquilo de que se é capaz.

Para Robbins (2005) a divisão das necessidades em dois grupos se deve a diferença entre a natureza das necessidades. Enquanto as necessidades de primárias (fisiológicas, segurança e sociais) são atendidas por fatores externos, as secundárias (estima e autorrealização) envolvem fatores internos, intrínsecos ao ser humano.

Bergamini (2018) menciona que Maslow, como psicólogo, propõe duas premissas sobre o comportamento motivacional, sendo a primeira que as pessoas perseguem a satisfação dos seus desejos e permanecem motivadas para alcançá-los. A segunda premissa pressupõe que quando uma necessidade deixa de ser satisfeita, gera um estado de tensão que leva o indivíduo a agir de modo a reduzir essa tensão e assim atingir o equilíbrio perdido. Quando satisfeita uma necessidade, ela já não tem potencial para motivar o comportamento do indivíduo, pois já não é dominante. Porém, Bergamini também explica que as necessidades secundárias nunca chegam a ser totalmente satisfeitas, sendo que sempre geram força motivacional, premissa também defendida por Maslow.

Para Morgan (1996, apud BRUNELLI, 2008) a teoria das necessidades de Maslow se demonstrou relevante para a administração, pois oferece a possibilidade de motivar os funcionários por meio do atendimento, ou a possibilidade de atendimento, das necessidades de nível superior (ou secundárias), sem interferir em sua remuneração. O autor ainda complementa com a menção de que as organizações, por meio de ações que envolvam segurança, seguro saúde, bem estar no trabalho, ambiente limpo e agradável, disposição que permita a interação entre colegas de trabalho, possibilidade de ascensão na carreira, autonomia, controle pessoal, confiança e outras medidas que satisfaçam os diferentes níveis de necessidades, levam os funcionários ao comprometimento e disposição com o trabalho e a organização, fortalecendo o vínculo entre organização e indivíduo.

Maslow (s.d, apud BERGAMINI, 2018) assinala que as pessoas não gostam de serem tratadas como objetos ou meros instrumentos, para ele o chefe que controla os subordinados é visto como um mero supridor de dinheiro e de segurança, alguém de quem se pode depender ou como um criado ou outro servidor. Bergamini (2018) explica que “o seguidor se manterá ligado ao seu chefe enquanto os dois possuírem valores a serem compartilhados na medida em que atendam aos interesses de ambos”.

Para Bergamini (2018) ao hierarquizar as necessidades de um indivíduo, como o fez Maslow, é possível compreender em que estado a pessoa está em determinado momento e em que nível está concentrado seu comportamento, assim é possível focalizar sua motivação.

Sampaio (2005), explica que há dois empregos da teoria das necessidades de Maslow:

Um deles é acreditar na hierarquia das necessidades a priori – como pirâmide – e implementar inúmeras ações e programas. Não chega a ser desastroso, mas a empresa perderá a oportunidade de criar condições reais para aumentar a satisfação e o comprometimento dos empregados.

Outra situação é aceitar que a motivação tem as diversas dimensões apontadas por Maslow, que variam da remuneração e da segurança do emprego à realização pessoal e à aprendizagem das pessoas, e admitir que sua inobservância pode criar satisfação. Vista dessa forma, a teoria de Maslow é benéfica, pois ajuda muito a entender o que necessitam e desejam os diversos colaboradores de uma organização e como agir para motivá-los.

Bergamini (2018) alerta que o próprio Maslow assume que há exceções a sequência de hierarquia por ele imposta e que a teoria não tem base empírica e tampouco há evidências que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco níveis, ou que haja uma hierarquia estabelecida.

### 2.1.2 Teoria ERC

Robbins (2005) aponta que Clayton Alderfer em 1973 sugere um aperfeiçoamento da teoria das necessidades de Maslow, chamada de teoria ERC. Essa teoria resume os cinco níveis de necessidades de Maslow para três níveis: existência, relacionamento e crescimento (figura 2).

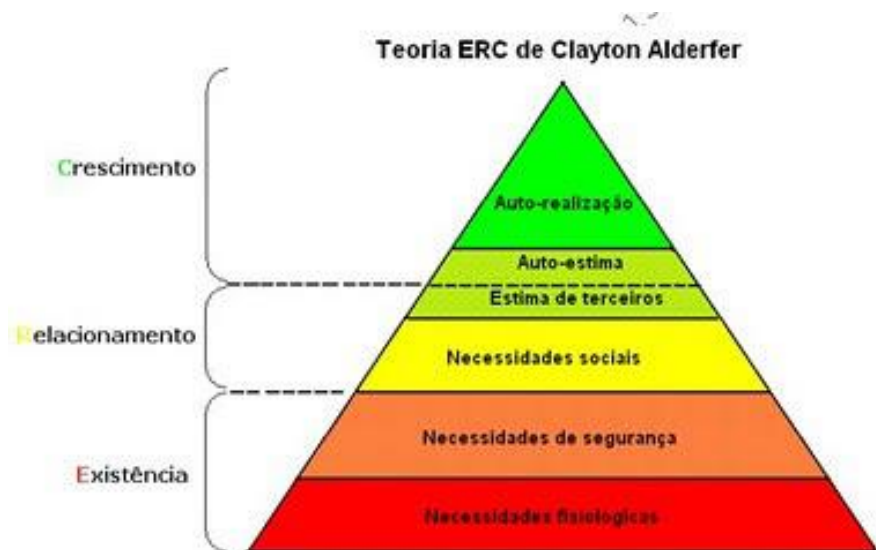


Figura 2: Relação Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow com a teoria ERC

Robbins (2005) explica que as necessidades de existência abrangem as necessidades fisiológicas e de segurança apontadas por Maslow, pois incluem todas as necessidades psicológicas e materiais. As necessidades de relacionamento referem-se ao desejo das pessoas de relacionar-se com outras e compartilhar ideias e sentimentos. Na equivalência à pirâmide das necessidades de Maslow estão as necessidades sociais e as de estima, no que diz respeito aos fatores extrínsecos, de reconhecimento, status e atenção. Já as necessidades de crescimento dizem respeito a influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que se vive, criando e desenvolvendo novas capacidades. As necessidades de crescimento equivalem às necessidades de estima, quanto aos aspectos internos e as necessidades de autorrealização.

A teoria ERC, assim como a teoria da Hierarquia das Necessidades, explica que as necessidades primárias levam ao desejo de alcance das necessidades secundárias, porém a teoria de Alderfer, ao contrário do proposto por Maslow, admite que um indivíduo pode ter mais de uma necessidade em diferentes níveis ativas ao mesmo tempo e que se uma necessidade secundária for frustrada, o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará (ROBBINS, 2005). A teoria se porta mais flexível do que a proposta por Maslow, também, por admitir que um indivíduo possa ter uma necessidade primária não satisfeita, mas que mesmo assim esteja focado em uma necessidade secundária. Essa teoria é mais aceita mundialmente por se ajustar a diferentes culturas, onde as necessidades sociais, por exemplo, são mais importante do que a de estima ou de autorrealização.

### **2.1.3 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas**

A teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas foi desenvolvida por David McClelland na qual ele propõe que são três os motivos sociais que guiam as ações de um indivíduo: realização, afiliação ou associação e poder (SOUZA, 1996, apud FILHO e ARAÚJO, 2001). Para Ferreira et al. (2006) essas ações são traduzidas como necessidades que motivam as pessoas em suas tarefas.

A realização, para Ferreira et al. (2006), se traduz como a necessidade de fazer as coisas cada vez melhor, superando os padrões de excelência para determinada tarefa. As pessoas com necessidade de realização sentem o desejo de assumir responsabilidades e encontrar soluções aos problemas, sendo, para elas, importante o feedback sobre seu desempenho. Oliveira (2009) menciona que indivíduos com bom feedback de desempenho tendem a estabelecer metas mais altas para estar em constante superação. McClelland (1997, apud FERREIRA, 2006) explica



que as pessoas que tem a necessidade de realização como motivadora focam no desenvolvimento pessoal e preferem executar tarefas sozinhas, ainda evitam trabalhos muito fáceis ou muito difíceis, para elas a atividade deve ser desafiadora, mas possível de ser realizada.

A necessidade de afiliação ou associação é relacionada ao emocional, no desejo de estabelecer relações próximas e amigáveis, positivas e produtivas (OLIVEIRA, 2009). A afiliação guia a pessoa dentro de um ambiente organizacional, no tratamento com os demais colaboradores e no comportamento perante um grupo de pessoas. McClelland (1997, apud FERREIRA, 2006) destaca as pessoas com necessidade de afiliação como pessoas conciliadoras, que lhes é mais importante pertencer e ser aceito por um grupo do que o desempenho do trabalho. Pérez-Ramos (1990) menciona que pessoas que tem a necessidade de afiliação em alta tendem a ser boas em trabalhos que envolvam tratamentos interpessoais, como vendas, ensino, atendimento ao público em geral.

O poder é considerado uma necessidade de influenciar as pessoas, de exercer a liderança perante um grupo (McCLELLAND, 1997 apud FERREIRA 2006), ou seja, influenciar nas decisões das pessoas e no seu comportamento. Para as pessoas com a necessidade de poder em alta, o importante é o status, a posição, sentir que estão no comando e tomar decisões importantes que tenham repercussão (OLIVEIRA, 2009). Os indivíduos com necessidade de poder tendem a ser bons trabalhadores e a apresentar desempenho adequado perante as tarefas, além de se mostrarem como líderes naturais, a depender do nível das outras duas necessidades (realização e influência) (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Oliveira (2009) destaca que a teoria de McClelland infere que cada pessoa, em algum momento, é influenciada por algum dos três fatores em maior intensidade e que essa influência pauta o comportamento naquele momento e contexto. A necessidade que mais se manifesta em um indivíduo o leva a ser melhor em uma função do que em outra e a trabalhar melhor de um jeito do que de outro. (FILHO & ARAÚJO, 2001).

#### **2.1.4 Teorias X e Y**

As teorias X e Y foram idealizadas por Douglas McGregor, as quais identificam duas vertentes opostas de como um gestor identifica seus subordinados para gerí-los, sendo a teoria Y uma evolução da teoria X. A visão de um líder sobre seus subordinados pauta suas ações de como tratará a equipe e influencia diretamente no comportamento dos funcionários e no clima organizacional (BRUNELLI, 2008). Para que um gestor possa motivar seus subordinados é

importante identificar suas características, necessidades e ambições, para isso deve-se ter a crença de funcionários que podem ser motivados e gostam de trabalhar, o que apresenta a teoria Y.

A teoria X identifica o funcionário médio como um ser sem motivação, desejo de trabalhar ou assumir responsabilidades, que não tem iniciativa e prefere ser conduzido em suas atividades (PÉREZ-RAMOS, 1990). Na teoria X os funcionários são vistos como preguiçosos e precisam ser dirigidos, se não são vigiados, não trabalharão, predomina a manipulação das pessoas, a coação e o temor, por meio de ameaças para trabalhar. Os gestores que acreditam na teoria X assumem que a forma de motivar seus funcionários é por meio de recompensas e salário, pois, para eles, o funcionário não tem vontade de crescimento profissional ou realização, há que exercer o controle total, por meio regras, hierarquia, controle de ponto e intervalos cronometrados, pois, na teoria, o funcionário é visto como interesseiro que não lhe importa os objetivos da empresa, mas apenas os próprios (PÉREZ-RAMOS, 1990 e BRUNELLI, 2008).

A teoria Y é oposta à X, pois percebe o ser humano como motivado por suas necessidades, com desejo de crescimento e realização pessoal, que aceita responsabilidades, é criativo, tem iniciativa e deseja produzir, alinhando suas metas pessoais as da organização (PÉREZ-RAMOS, 1990). Para Brunelli (2008) a teoria Y reconhece que os funcionários realizam as tarefas com satisfação e competência e que a organização pode contar com eles para o alcance de resultados positivos. Para os gestores que creem na teoria Y, predomina o respeito entre os funcionários e é importante sua participação nas decisões da equipe. Nessa linha predomina a autonomia e baixo controle de horário, pois acredita-se que o funcionário dará seu melhor para contribuir com os trabalhos da organização.

<b>Teoria X</b>	<b>Teoria Y</b>
As pessoas não gostam de trabalhar e tentam evitá-lo a todo custo.	O esforço físico e mental no trabalho é natural como ao realizar atividades de lazer.
As pessoas precisam ser coagidas a trabalhar e devem ser controladas, dirigidas e ameaçadas com punições para alcançar os objetivos organizacionais.	As pessoas gostam de trabalhar e exercitar a autodireção e o autocontrole no alcance de seus objetivos.

As pessoas preferem ser dirigidas, evitam responsabilidades, tem pouca ambição e desejam segurança, acima de tudo.	As pessoas são comprometidas com seus objetivos e as recompensas associadas com seu alcance.
Para comandar a equipe há que manter a distância.	O gestor é parte da equipe e deve estar por perto, participar das conversas e trabalhar em conjunto.
As decisões importantes devem ser tomadas pelo gestor sem envolvimento da equipe.	Os funcionários são merecedores de confiança e podem participar das decisões.
Os funcionários não possuem iniciativa ou criatividade.	Qualquer um pode ser criativo, se corretamente estimuladas.

Tabela 1: comparativo teorias X e Y, adaptado de Ribas &amp; Salim, 2016.

Gil (2001, apud BRUNELLI, 2008) explica que, apesar das premissas da teoria Y serem mais adequadas e corretas em sua aplicação no contexto atual, há que verificar a situação, pois é possível que um gerente sinta que é necessário ter um comportamento mais disciplinar, conforme a teoria X, em determinada situação ou com determinado grupo ou funcionário, buscando o desenvolvimento de sua equipe. O autor também esclarece que é comum que um gerente possua características das duas teorias e se mantenha em um equilíbrio entre elas. Em uma mesma equipe pode haver funcionários que estão mais relacionados ao perfil da teoria Y ou da teoria X, o gestor deve identificar as características dos membros de sua equipe para traçar a melhor estratégia de lidar com cada um.

### 2.1.5 Teoria dos Dois Fatores (Motivacionais e Higiênicos)

A Teoria dos Dois Fatores - Higiênicos e Motivacionais foi elaborada por Frederick Herzberg. Ele queria explorar quais fatores estavam relacionados com as atitudes que levam a produção e satisfação no trabalho e quais determinam a insatisfação (RIBAS & SALIM, 2016).

Herzberg realizou uma pesquisa no final da década de 50, com funcionários de diferentes níveis de uma organização, com o objetivo de identificar situações nas quais o funcionário se sentira muito bem ou muito mal em relação ao trabalho. Como resultado, Herzberg identificou que há fatores que quando presentes proporcionam satisfação no trabalho, mas quando ausentes não chegam a gerar muita insatisfação, estes fatores foram chamados de motivacionais. O contrário também foi identificado, alguns fatores quando ausentes proporcionam muita insatisfação, já quando presentes não são relevantes na satisfação, estes fatores foram chamados de higiênicos (BRUNELLI, 2008).

Ribas e Salim (2016) definem fatores higiênicos ou de higiene como aqueles que quando presentes previnem insatisfação e que são relacionados ao ambiente, ou seja, extrínsecos. Sua ausência gera insatisfação, mas sua presença não cria satisfação ou motivação, ou seja, são necessários para que o funcionário não esteja insatisfeito. Já os fatores motivacionais ou de motivação são intrínsecos, associados a sentimentos e são relacionados ao cargo. Sua presença gera satisfação trabalho, mas sua ausência não cria insatisfação, assim, são necessários para motivar os funcionários.

Herzberg afirma que o contrário de satisfação não é a insatisfação e sim a não satisfação. O mesmo acontece para a insatisfação cujo contrário seria a não insatisfação, ou seja, um indivíduo apresenta um estado neutro, quando não possui influência de fatores motivacionais, mas possui a presença de fatores higiênicos, pois não apresenta insatisfação, mas tampouco satisfação.

Os fatores higiênicos, identificados por Herzberg, estão relacionados ao ambiente e a política da empresa, condições do ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal, segurança, salário e benefícios. Já os fatores motivacionais são intrínsecos e relacionados ao crescimento e desenvolvimento profissional, autonomia, aumento de responsabilidades, reconhecimento, a fim de alcançar a realização, (RIBAS & SALIM, 2016).

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.

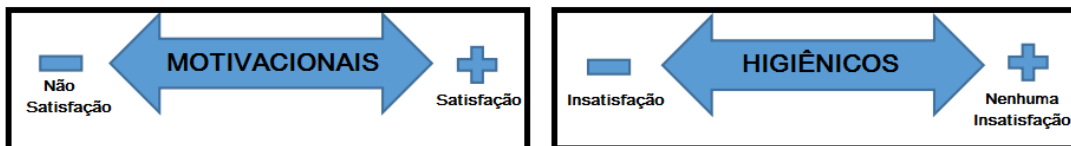


Figura 3: Fatores Higiênicos e Motivacionais. (Adaptado de RIBAS & SALIM, 2016)

Ribas e Salim (2016) explicam que para motivar um funcionário não basta retirar os fatores que geram insatisfação, mas deve-se explorar os fatores motivacionais para que estejam presentes.

Brunelli (2008) explica que Herzberg, em sua pesquisa, identificou dois tipos ou estilos motivacionais diferentes. No primeiro há pessoas que procuram realização, responsabilidade,

crescimento e desenvolvimento profissional e reconhecimento, estas pessoas foram classificadas por Herzberg como “procuram motivação”. As pessoas desse grupo dificilmente são influenciadas pela falta de fatores higiênicos, pois o ambiente não lhe é tão importante quanto o trabalho e o reconhecimento. Por outro lado, há o grupo das pessoas em que os fatores ambientais são muito relevantes, pois procuram condições de trabalho, benefícios, salário, segurança e relacionamentos. Essas pessoas são classificadas por Herzberg como “procuram manutenção”. Para elas a falta de fatores higiênicos causam muita insatisfação no trabalho.

É possível relacionar os fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg com a hierarquia de necessidades de Maslow, pois ao descrever os fatores higiênicos como extrínsecos, estes se relacionam com as necessidades primárias ou de primeiro nível, da pirâmide de Maslow (básicas, segurança e sociais), já os fatores motivacionais estão relacionados com as necessidades secundárias ou de segundo nível (estima e auto realização), pois tratam de sentimentos e necessidades intrínsecas, que vinculam-se ao psicológico do indivíduo.



Figura 4: Relação da Teoria dos Dois Fatores e a Teoria da Hierarquia das Necessidades

### 2.1.6 Teoria do Tipo I e Tipo X

A Teoria do Tipo I e Tipo X foi elaborada por Daniel Pink e é apresentada em seu livro *Motivação 3.0*. O autor menciona dois tipos de comportamento de pessoas no que diz respeito

a motivação, o tipo X e o tipo I, o primeiro é alimentado por desejos extrínsecos, como recompensas externas e é pouco voltado para a satisfação inerente que uma atividade pode oferecer (PINK, 2010). Esse tipo de comportamento é associado ao que Pink chama de motivação 2.0, na qual prevalece o modelo de incentivo ao trabalho por recompensas e punições, a exemplo da Teoria do Reforço. Já o comportamento do tipo I é alimentado por desejos intrínsecos, no qual prevalece a satisfação que a atividade tem a oferecer (PINK, 2010). Pink (2010) relaciona o comportamento do tipo I com o que chama de motivação 3.0, na qual identifica ser uma evolução da motivação 2.0, em que o ser humano tem impulso de aprender, criar e melhorar o mundo.

Pink (2010) esclarece que o tipo de comportamento de um indivíduo varia constantemente e depende dos estímulos e da atividade a ser realizada. Ainda, diz que uma pessoa na qual prevalece o comportamento tipo X pode tornar-se tipo I com os estímulos certos.

A seguir apresenta-se uma tabela com a comparação dos comportamentos Tipo I e Tipo X.

<b>TIPO I</b>	<b>TIPO X</b>
Alimentado por desejos intrínsecos.	Alimentado por desejos extrínsecos.
Prevalece a vontade de trabalhar pela satisfação que o trabalho tem a oferecer, bonificações e recompensas extrínsecas são bem vindas mas não são o propósito do trabalho.	O trabalho é realizado pensando nas recompensas externas. Satisfação interna pode acontecer, mas é secundária e não é a razão de trabalhar.
No longo prazo, pessoas tipo I podem produzir mais e melhor do que as do tipo X, pois a motivação intrínseca colabora com o comprometimento e constante melhoria.	No curto prazo, pessoas do tipo X podem produzir mais que as pessoas do tipo I, devido ao foco na recompensa imediata.
A remuneração justa é apreciada e permite o foco no trabalho.	A remuneração é o propósito do trabalho. Se não há remuneração, não há trabalho.
Prezam pelo reconhecimento de seu trabalho.	O reconhecimento não é muito importante. Prevalece o desejo pela recompensa material pelo trabalho.

Tabela 2: comparativo dos comportamentos Tipo I e Tipo X, elaborado pelo autor com base em Pink (2010)

É possível relacionar a teoria de Pink com outras teorias, como a dos Dois Fatores de Herzberg, no qual as pessoas do tipo I prezam pelos fatores motivacionais, que geram satisfação. Já as do tipo X não se importam tanto com os fatores motivacionais, mas os

higiênicos são de extrema importância e sua ausência justifica a não realização do trabalho, pois sua falta leva à insatisfação. A mesma relação é possível com a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, pois as pessoas com comportamento tipo I, ao buscarem motivação em fatores intrínsecos, buscam a realização das necessidades de nível superior (social, estima e reconhecimento) e os com comportamento do tipo X, ao centrarem-se nos desejos extrínsecos, buscam a realização das necessidades de nível inferior (fisiológicas e segurança). Pink relata que baseou-se nas teorias X e Y de McGregor, nessa relação observa-se que as pessoas tipo X não tem vontade de desenvolvimento ou crescimento profissional, mas realizam o trabalho com o foco em sua segurança e sobrevivência, similar a teoria X, por outro lado as pessoas tipo I, buscam o reconhecimento e trabalham “orientadas para a conquista da maestria em algo relevante, conectando-se a um propósito mais amplo” (PINK, 2010), similar ao perfil da teoria Y.

O comportamento tipo I mostra-se ser uma evolução do tipo X, que para Pink (2010) é o caminho a ser seguido pelas grandes organizações para assim gerar mais valor, pois ao buscar a motivação intrínseca, desenvolve-se comprometimento com o trabalho, iniciativa e a busca pela excelência, além de ser benéfico para a saúde física e mental, pois a motivação intrínseca está relacionada a elevação da auto-estima, melhores relacionamentos interpessoais e um bem estar geral. Por outro lado, os motivados por fatores extrínsecos apresentam comportamento defensivo e auto-estima baixa, tendem a não inovar e não gostam de tomar iniciativa ou estar a frente de determinado trabalho, reflexo do controle excessivo, punições e recompensas que induzem esse comportamento (PINK, 2010).

Pink (2010) explica que o comportamento tipo I depende de três fatores: autonomia, excelência e propósito. A autonomia refere-se a autodireção, cada pessoa deve ter gerência sobre a atividade que realiza, na forma em que faz (técnica), no tempo (quando) e na equipe que participa (com quem). A excelência é relacionada ao empenho, quanto mais empenho coloca-se em uma atividade, melhor ela fica, aproximando-se do excelente; a excelência “requer aptidão para vermos nossas capacidades não como finitas, mas sempre passíveis de melhoria”, exige esforço, constância e disciplina. O propósito é o que norteia o trabalho, é uma causa maior e mais duradoura do que o indivíduo, ou seja, relaciona-se ao legado; o propósito expressa-se como metas, como palavras e como políticas que direcionam as atividades para o plano maior, expressado, geralmente, como a visão organizacional.

Para que o comportamento tipo I prevaleça são necessários estímulos por parte da organização, a criação de um ambiente adequado para que prevaleçam os fatores citados

(autonomia, excelência e propósito), constante apoio aos funcionários, objetivos e políticas organizacionais claras e bem estabelecidas, entre outros (PINK, 2010). O autor ainda explica que as organizações tradicionais tendem a fomentar o comportamento tipo X, com controle excessivo, constantes recompensas e punições pelo trabalho, falta de apoio e transparência junto aos funcionários. Pink (2010) julga que esses tipos de organizações tendem ao fracasso, na sociedade atual, enquanto instituições que adotam as estratégias para o comportamento I de seus funcionários têm demonstrado resultado e sucesso em seus empreendimentos.

### **2.1.7 Teoria da Fixação de Metas/Objetivos**

A teoria da Fixação de Metas ou Objetivos foi desenvolvida por Edwin Locke e Lathan e infere que a motivação nas pessoas acontece quando estas concentram seus esforços, interesses e pensamentos em alcançar determinada meta ou objetivo (RIBAS, R. 2011).

Ribas e Salim (2016) mencionam que, de acordo com a teoria, o comportamento das pessoas é motivado pelos objetivos e metas que desejam alcançar. Para os autores, metas dirigem os pensamentos e as ações das pessoas. Assim, um gestor ao determinar metas aos seus funcionários os manteria motivados. No entanto, Ribas, R. (2011) e Ribas e Salim (2016) descrevem que para que uma meta ou objetivo seja motivador, deve seguir os seguintes critérios:

1. ser aceitável e clara: a meta deve fazer sentido, ser bem compreendida e não ir contra os valores pessoais.
2. ser mensurável e específica: a meta deve estar bem definida quanto ao que, quanto quando atingi-la.
3. ser desafiadora e alcançável: a meta deve proporcionar desafio, não pode ser fácil nem impossível, deve estar de acordo com as capacidades dos funcionários, de modo que sejam alcançáveis.
4. ser compartilhada: a meta de um funcionário deve criar comprometimento com as de outros da equipe. Ao definir uma meta, esta deve ser criada pelo gestor junto com o funcionário, para este a sinta como dele, pois fez parte de sua elaboração.

Ribas, R. (2011) alerta que as metas devem ser bem definidas pelo gestores, de modo a serem interessantes para o funcionário e compatíveis com os objetivos da organização. Ribas e Salim (2016) mencionam que a teoria da Fixação de Metas auxilia na avaliação de desempenho e aferição da produtividade.



### 2.1.8 Teoria do Reforço

A Teoria do Reforço foi elaborada por Skinner e trata da ideia de que o reforço, por estímulos externos, condiciona o comportamento de um indivíduo. Se o reforço for determinado por experiências positivas, o indivíduo tenderá a manter ou incrementar determinado comportamento, já se o reforço propor experiências negativas, a tendência será de diminuir ou evitar um comportamento. Assim, um gestor pode encorajar atitudes desejáveis em seus colaboradores e desencorajar comportamentos indesejáveis (RIBAS & SALIM, 2016).

Vieira et al. (2011) mencionam que na Teoria do Reforço o ambiente e estímulos externos determinam o comportamento de uma pessoa, ignorando seu estado interno, sentimentos e expectativas.

A Teoria apresenta os seguintes tipos de reforços:

1. Reforço positivo: é a recompensa, por meio de um benefício ou situação agradável logo após um comportamento desejado (VIEIRA et al, 2011). Podem ser premiações, aumento de remuneração, elogio ou outro benefício. O reforço positivo é considerado motivador, pois induz a continuar o trabalho positivo e aumentar o desempenho (RIBAS & SALIM, 2016).
2. Reforço negativo: trata da retirada de algo desagradável, após um comportamento desejado (VIEIRA et al, 2011). Ribas e Salim (2016) explicam que o reforço negativo, para a Teoria do Reforço, pode fortalecer uma reação quando retirado algo desestimulante. O reforço negativo não trata de punir ou repreender um comportamento, mas sim de reforçá-lo ao retirar possíveis inibidores.
3. Punição: refere-se a estímulos desagradáveis, visando desestimular um comportamento indesejável, podem ser castigos, retiradas de benefícios e gratificações etc. A punição, comumente, é mau vista, pois pode desmotivar e fragilizar o clima organizacional (VIEIRA et al, 2011)
4. Extinção: trata da retirada de um reforço positivo, sinalizando que o comportamento antes desejado pode diminuir ou deixar de ocorrer (VIEIRA et al, 2011).

Bergamini (1997, apud BRUNELLI, 2008) critica a Teoria do Reforço, pois, para a autora, a Teoria trata meramente de condicionamento, uma vez que ao condicionar pessoas por estímulos, positivos ou negativos, ao retirá-los os comportamentos cessam, sendo necessário

novos estímulos para guiar as ações dos indivíduos. A autora ainda menciona que somente estímulos externos não garantem o comportamento de uma pessoa na direção desejada.

### **2.1.9 Teoria da Equidade**

A Teoria da Equidade, formulada por J. Stacy Adams, teve base na Teoria da Dissonância, que sustenta que “quando existe uma dissonância cognitiva, o indivíduo deve perseguir sua pronta remoção” (LOBOS, 1975). Ferreira et al. (2006) explicam que, conforme a Teoria da Equidade, cada indivíduo tende a comparar o que lhe foi ofertado como recompensa de um trabalho com o que foi oferecido a outras pessoas semelhantes, buscando equidade. Para Ribas e Salim (2016), os funcionários que se sentem em situação de desigualdade ficam insatisfeitos e emocionalmente tensos. Esse sentimento de tensão leva o indivíduo a tentar reduzir a desigualdade, provocando motivação para tal feito.

Robbins (2002, apud FERREIRA et al. 2006) explica que as pessoas fazem comparações de acordo com as entradas (educação, esforço, experiência, competência) e resultados (salário, reconhecimento, benefícios) de determinado trabalho e as entradas e resultados de outras pessoas. Quando é identificada uma diferença entre os resultados, é gerado uma tensão negativa que proporciona força motivadora no indivíduo para tentar diminuir essa diferença, por meio de ações corretoras. Como exemplo pode-se citar duas pessoas que possuem formações e experiências semelhantes, trabalhos parecidos, mas que tenham salários distintos. Nesse caso, as entradas são semelhantes, mas o resultado é diferente. Assim, o indivíduo que tenha um salário inferior estará insatisfeito, mas motivado a agir de modo a sanar a insatisfação e encontrar um equilíbrio.

Adams (apud BERGAMINI, 2018) sugere que as pessoas que contribuem mais, ou seja, investem mais em entradas, esperam receber recompensas de maior valor. O autor menciona que a teoria baseia-se na comparação, tratando da existência do ser humano em relação aos seus pares, no qual um indivíduo sempre busca o sentimento de justiça.

Adams (apud LOBOS, 1975) apresenta uma lista por meio da qual uma pessoa pode reduzir sua percepção de inequidade ou desigualdade perante os outros:

1. Modificar seus investimentos (entradas), fazer menos esforço;
2. Modificar seus resultados (produzir mais com menos qualidade);
3. Modificar a percepção de seu trabalho (pensar que faz muito mais e melhor que os outros);

4. Modificar a percepção do trabalho dos outros (pensar que os outros fazem muito menos ou com menos qualidade);
5. Induzir a outra pessoa (objeto de comparação) a modificar seus investimentos e/ou resultados;
6. Considerar outra pessoa como ponto de referência (comparação);
7. Abandonar o ambiente de comparação (renunciar ao trabalho, por exemplo).

A Teoria da Equidade relaciona a importância de tratar os funcionários com igualdade e recompensar os maiores investimentos (entradas), caso contrário o clima organizacional pode ser prejudicado e o ambiente desmotivador. Ferreira et al. menciona:

Em termos organizacionais, a Teoria da Equidade tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre seus funcionários. Estes processos, se não forem bem conduzidos podem minar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e conseqüentemente sem estímulos para a motivação para o trabalho.

## 2.2 MOTIVAÇÃO E SERVIDORES PÚBLICOS

As carreiras no serviço público brasileiro são consideradas atrativas, pois apresentam bons salários, estabilidade e diversos benefícios, porém, conforme a teoria dos Dois Fatores de Herzberg, esses fatores ambientais não são considerados motivacionais, pois ignoram o conteúdo do cargo, a rotina diária, entre outros fatores motivacionais. Assim, é gerada uma armadilha motivacional, na qual as pessoas estão satisfeitas com os benefícios, mas insatisfeitas com o trabalho diário (BRAGA, 2012).

A seguir são explorados os assuntos quanto a gestão de pessoas e motivação; motivação intrínseca e extrínseca; e clima organizacional. Esses tópicos serão abordados visando o ambiente do serviço público, o servidor público e o gestor público.

### 2.2.1 Gestão de pessoas e motivação

Soto (2002) e Bergamini (2018), no que diz a gestão de pessoas destacam que há diferenças entre cada indivíduo, assim o que motiva um não necessariamente motiva outro, os interesses por trás de uma ação são diferentes para cada indivíduo, por tanto há que tratar cada uma de forma singular, de acordo com suas necessidades. Pink (2010) destaca que as pessoas têm impulsos e interesses, que se respeitados pelos gestores e líderes podem levar a grandes feitos e beneficiar a organização.

Gomes (2009) afirma que nesse contexto de visão das pessoas em uma organização, a visão sobre o líder passa do “chefe” que simplesmente fiscaliza e manda, para um facilitador de relações e condições para o trabalho, tornado-se um gestor de pessoas. Pink (2010) menciona que o papel do gestor não é de “sair circulando pelo escritório, para ver se os funcionários estão na sala”, mas trata-se de criar as condições para que se realize o melhor trabalho. Um gestor, ao possuir uma equipe de trabalho, passa a ser o gestor dessa equipe, ou seja, a responsabilidade pelo resultado da equipe é desse gestor, por isso lhe é de total interesse que a equipe trabalhe da melhor forma possível para que alcance o melhor resultado (GARCIA & GIACOMOSI, 2014).

Landsberg (2015) destaca que motivar pessoas gera benefícios não somente para os funcionários, mas também para o gestor, pois, ao motivar pessoas cria-se uma relação de confiança entre o gestor que motiva e o motivado, proporcionando um clima organizacional agradável para todos. O exercício de motivar outros exige o desenvolvimento de habilidades interpessoais que não só se aplicam ao ambiente de trabalho mas a outros familiares e entre amigos. Ainda, pessoas que trabalham motivadas estão propensas a desenvolver habilidades, permitindo que o gestor delegue tarefas, criando, assim, mais tempo para outras atividades de gestão, otimizando o desempenho de uma equipe como um todo.

Ribas e Salim (2016) destacam que o desempenho está diretamente vinculado à motivação: “as pessoas podem desempenhar seu trabalho apenas se tiverem a motivação e as habilidades necessárias para tal”, ainda, descrevem que mesmo que um indivíduo tenha a competência e a habilidade para executar determinada tarefa, se não estiver motivado, seu desempenho não será satisfatório.

Nesse sentido, Mitchell (1982, apud CARDOSO, 2012) define motivação com base em quatro características:

**a motivação é definida como um fenômeno individual:** cada pessoa é única, e todas as teorias maiores assim o consideram;  
**a motivação é descrita, geralmente, como intencional:** considera-se que esteja sob o controle do trabalhador, e comportamentos que são influenciados pela motivação são vistos como escolhas de ação;  
**a motivação é multifacetada:** os fatores de maior importância são: (1) o que mantém as pessoas ativas (estímulo) e (2) a força de um indivíduo para adotar o comportamento desejado (escolha do comportamento);  
**o propósito das teorias de motivação é prever comportamento:** a motivação não é comportamento em si, e não é desempenho; motivação se refere à ação e às forças internas que influenciam a escolha de ação de um indivíduo.

A motivação gera um processo que se mostra responsável pela intensidade, direção e persistência no alcance de determinada meta ou resultado, por parte de um indivíduo (ROBBINS et al, 2010).

Robbins (2005) explica que intensidade, direção e persistência são elementos-chave para definir motivação. O autor explica que *intensidade* diz respeito a quantidade de esforço empregado para determinada ação, *direção* refere-se ao direcionamento a determinada ação, ou seja uma ação com intensidade precisa ser direcionada para o objetivo correto, e *persistência* trata de quanto tempo um indivíduo consegue manter seu esforço. Pessoas constantemente motivadas se mantêm persistentes, com intensidade, na direção correta até o cumprimento de seus objetivos.

Bergamini (2018) afirma que a motivação faz com que cada indivíduo ponha em ação os seus recursos pessoais, principalmente seus pontos fortes e que a motivação não é um traço de personalidade de alguns e não de outros, mas sim a interação entre indivíduo e o contexto em que ele está inserido. Para a autora não é possível inferir que determinada pessoa seja preguiçosa ou que seja de sua natureza ser desmotivada. Essas características são moldadas de acordo com o ambiente de trabalho e os estímulos pessoais. Chiavenato (2008) trata as necessidades, impulsos e incentivos como elementos interdependentes que geram motivação e diz:

Em uma situação na qual os objetivos e as metas foram devidamente explicitados, a tarefa foi desenhada e redesenhada sob medida para a pessoa. Se ela está motivada para executá-la e para atingir os objetivos propostos, certamente dedicará um determinado esforço individual proporcional à sua motivação.

Chiavenato (2008) completa que “a motivação como incentivo constante faz com que as pessoas deem o melhor de suas habilidades e competências na execução das tarefas.”

Bergamini (2018) explica que é natural que cada pessoa busque uma maior maturidade motivacional e que a organização a que se pertence deve oferecer as condições para isso. McGregor (1980, apud BERGAMINI, 2018) diz que:

Se as pessoas não conseguem satisfazer as suas necessidades mais importantes por meio do trabalho, comportam-se com indolência, passividade, má vontade em aceitar responsabilidade, resistência à mudança, tendência a aderir aos demagogos, exigências exageradas de benefícios econômicos.

A motivação para o trabalho depende do significado que cada pessoa lhe atribui, é importante que os objetivos pessoais e organizacionais estejam em harmonia e se complementem, assim um indivíduo realizará o trabalho com prazer, naturalidade e autoestima.

A motivação não pode ser medida, pois sua natureza é subjetiva, explica Bergamini (2018) e Landsberg (2015), não há como um indivíduo motivar outro, porém é possível estimular, incentivar e provocar a motivação, pois a energia motivadora vem de fatores internos. Um gestor, para estimular a motivação deve “ênfatisar a importância de um ambiente de trabalho corporativo, produtivo e repleto de significados” (SISODIA et al., 2008, apud BERGAMINI, 2018).

Landsberg (2015) relaciona a motivação de pessoas com os processo de comunicação e de *feedback*. A forma de passar uma tarefa a um funcionário interfere na sua realização, o autor enfatiza que a clareza na comunicação é essencial para que o coordenado saiba o que deve fazer e o que lhe é esperado, no entanto, para envolver o indivíduo no processo produtivo é importante contextualizá-lo com o objetivo da atividade ou tarefa e lhe conferir autonomia e poder de decisão no que diz respeito a sua execução. É importante que a comunicação continue durante e após a atividade, sendo esse o processo de *feedback*, necessário para eventuais correções no trabalho e aumento de produtividade.

Dessa forma, conforme Landsberg (2015) e Bergamini (2018), aumenta-se o envolvimento do funcionário com o trabalho, o que acarreta a reconhecimento e leva a motivação. O processo de *feedback* pode iniciar do coordenador ao coordenado, do coordenado ao coordenador ou entre colegas; trata de uma discussão sobre o impacto da execução do trabalho de um indivíduo e pode ser positivo, construtivo ou negativo.

O *feedback* positivo aplica-se em situações em que a execução do trabalho foi satisfatória, e pode ser manifestado com um elogio, como incentivo de motivação intrínseca; o *feedback* construtivo pode ser aplicado quando a execução do trabalho poderia ser melhor, nesse caso, Landsberg (2015) explica que há que ter sensibilidade e sinceridade, explicando os pontos em que é possível melhorar e elogiando os que tenham sido positivos, envolvendo o indivíduo na atividade, de modo a motivá-lo para um trabalho melhor; já o *feedback* negativo é utilizado para falar mal da execução do trabalho e ressaltar os pontos negativos, Landsberg (2015) alerta que não deve ser utilizado, pois destrói relacionamentos e é prejudicial para a motivação. Nos casos em que o trabalho foi insatisfatório deve-se utilizar o *feedback* construtivo (BERGAMINI, 2018 e LANDSBERG, 2015).

No que tange à Administração Pública, os mesmos conceitos se aplicam, pois da mesma forma que uma empresa depende de pessoas para funcionar e se desenvolver, a Administração Pública também (GARCIA & GIACOMOSSI, 2014). É notório, porém, que a gestão de pessoas e a motivação no serviço público difere, em alguns aspectos, do privado.

A estabilidade, motivo primordial pelo qual muitas pessoas escolhem o serviço público ao privado, carga horária, salário, entre outros benefícios, faz com que a sensação de segurança aumente, mas ao mesmo tempo desvaloriza o cargo ocupado pelo servidor público, pois a sensação é de que não é necessário trabalhar, pois os benefícios estão assegurados. Assim, o trabalho do gestor público na motivação dos coordenados é mais desafiador, pois os fatores higiênicos (conforme Teoria dos Dois Fatores) parecem estar assegurados, porém os fatores intrínsecos, motivacionais, que produzem a verdadeira motivação, são inibidos por essa sensação de segurança, o prazer gerado pelo trabalho em si acaba sendo despercebido, pois os fatores externos acabam por reduzir o desempenho dos servidores (GARCIA & GIACOMOSSI, 2014 e PINK, 2010).

Nesse contexto, Pereira et al (2019) em uma pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), identificou o nível de satisfação do servidor público em relação ao reconhecimento que recebe por realizar um bom trabalho, o que está relacionado a fatores intrínsecos ou motivacionais de motivação. Na pesquisa, 41% declararam estar satisfeitos, 22% indicaram não estarem satisfeitos ou insatisfeitos, 13% mencionaram estarem muito satisfeitos e 7% muito insatisfeitos.

Para Klein e Mascarenhas (2016) os servidores públicos são motivados por fatores intrínsecos, internos ou motivacionais, como altruísmo, lealdade, prazer com o trabalho, comprometimento com os objetivos institucionais, senso de dever, autonomia, responsabilidade em servir a sociedade e ao interesse público. Altos salários e benefícios extrínsecos seriam menos importantes na motivação do servidor. Vieira (2011) contribui para essa hipótese quando explica que os fatores extrínsecos, externos ou higiênicos não deixam de ser importantes, pois são eles que geram o sentimento de conforto e de subsistência, pois não adianta estar motivado intrinsecamente se as necessidades mais básicas e físicas não são atendidas.

### **2.2.2 Matriz Competência/ Vontade**

É comum na Administração Pública, que o servidor público seja subestimado em suas capacidades, realizando tarefas de baixa complexidade em comparação a sua competência e habilidade, levando a desmotivação, o que com o passar o tempo, atrapalha na execução de outras tarefas, mesmo que estejam de acordo com suas capacidades (PINK, 2010). Nesse contexto o gestor público é desafiado a estabelecer estratégias para passar o trabalho de acordo com as capacidades e nível de motivação de cada servidor, visando alcançar o resultado com o melhor desempenho possível.

Como estratégia para gerir pessoas de acordo com suas competências e níveis de motivação, Landsberg (2015) apresenta a matriz *Skill/ Will* ou Competência/ Vontade (traduzido pelo autor) (figura 5). A proposta diz que ao ter vontade e competência no desenvolvimento de determinada atividade ou tarefa é possível alcançar os resultados desejados, porém se um desses fatores estiver em baixa, o resultado pode ser comprometido (CRUZ, 2016).



Figura 5: Matriz Competência/ Vontade (Skill/ Will), elaborado pelo autor com base em Landsberg (2015)

Landsberg (2015) identifica quatro cenários em sua matriz, definindo uma estratégia para cada situação.

1. Competência baixa e vontade baixa: caso em que a pessoa não apresenta motivação ou competência para realizar determinada atividade. Nessa situação, há que direcionar e acompanhar a pessoa no decorrer da atividade, oferecendo o passo a passo e elogios de modo a aumentar a motivação intrínseca. Destaca-se que uma estratégia para uma situação pode contribuir para a solução de outro problema, por exemplo, ao aumentar a motivação da pessoa em uma situação é possível “contribuir para que a pessoa aceite e se engaje em processos de desenvolvimento de competências necessárias” (CRUZ, 2016).
2. Competência baixa e vontade alta: caso em que a pessoa apresenta-se motivada para a execução de uma atividade, mas não possui as competências necessárias. A estratégia



sugerida nessa situação é a de guiar a pessoa durante a execução da atividade, ensiná-la e treiná-la, com foco no desenvolvimento de suas competências.

3. Competência alta e vontade baixa: caso em que a pessoa tem a competência para realizar determinada atividade, mas encontra-se desmotivada para tal. Nesse caso há que identificar o que desmotiva a pessoa e reverter a sentimento, com incentivos de motivação intrínseca.
4. Competência alta e vontade alta: situação em que a pessoa está motivada e tem a competência necessária para a execução de determinada atividade. Esse cenário é o ideal e a estratégia proposta é a delegação da atividade, permitindo a autonomia e poder de decisão da pessoa em relação a tarefa, com um monitoramento constante, sem interferência e oferecendo *feedback* positivo e construtivo, quando necessário.

Para estabelecer a melhor estratégia a ser utilizada, há que diagnosticar a competência e a vontade de cada pessoa em relação à atividade, visto que para atividades diferentes uma mesma pessoa pode apresentar diferentes diagnósticos, sem se deixar levar por preconceitos ou opiniões diversas, ainda há que constantemente reconsiderar a estratégia utilizada, pois com o decorrer da atividade, a motivação, assim como a competência da pessoa podem variar e por último há que deixar ciente a pessoa sobre o diagnóstico e estratégia utilizada (LANDSBERG, 2015).

### **2.2.3 Motivação intrínseca e extrínseca**

A motivação é em sua essência psicológica, interna ao ser humano, assim, ninguém motiva ninguém, um indivíduo se automotiva de acordo com seus sentimentos e necessidades (BERGAMINI, 2018). Mas é possível estimular a motivação em um indivíduo, seja por incentivos como recompensas e benefícios ou por estímulos que despertem o interesse interno da pessoa em determinada tarefa (PINK, 2010), sendo motivação extrínseca e intrínseca, respectivamente.

Motivação intrínseca é gerada por necessidades e motivos pessoais, internos ao ser humano, relacionados a sentimentos de estima e realização, já a motivação extrínseca é gerada por estímulos externos, ambientais, como recompensas e benefícios materiais (HEIZ e JUTTA, 2008 apud RIBAS e SALIM, 2016). Ribas e Salim (2016) mencionam que os dois tipos de motivação podem estar presentes em conjunto, por exemplo, ao realizar um projeto atrativo, de interesse (motivação intrínseca) e receba pelo resultado uma bonificação (motivação

extrínseca). Ainda, Klein e Mascarenhas (2016) explicam que as recompensas externas quando vinculadas a desempenho e desafios de superar uma tarefa, podem gerar satisfação e sensação de autorrealização.

Bergamini (2018) diz que pessoas que trabalham motivadas apenas por incentivos extrínsecos costumam apresentar desempenho inferior do que as motivadas intrinsecamente. A autora destaca que recompensas como dinheiro tendem a apresentar um certo perigo, pois as pessoas se movem por dinheiro e estão predispostas a exercer atividades que não lhes agradam, apresentando mau humor, indisposição e desinteresse no trabalho, as pessoas “ se arrastam para trabalhar em empregos que odeiam, pois precisam do dinheiro. Enquanto estão motivadas pelo dinheiro estão diminuindo sua motivação intrínseca.”

Pink (2010) explica que os seres humanos tendem a buscar novos desafios, explorar e aprender para adquirir novos conhecimentos e habilidades, porém esse impulso precisa do ambiente propício para se desenvolver. Nesse contexto os incentivos extrínsecos, como recompensas, para tarefas imediatas podem ser um empurrão a curto prazo, com resultados rápidos, mas, além de surtir um efeito passageiro, podem reduzir a motivação a longo prazo, vinda de fatores intrínsecos, que potencializam o impulso pelo desenvolvimento e aprendizado. O autor alerta que se não forem bem pensados e não perdurarem no tempo, as recompensas podem surtir o efeito contrário ao desejado, levando a desmotivação, além de diminuir o desempenho e a criatividade. O autor explica que ao recompensar alguém por um trabalho, condiciona-se a pessoa a só trabalhar se for recompensada, no momento que a recompensa cessar, o indivíduo já não possui motivos para trabalhar. Ainda, a promessa de uma recompensa ao final do trabalho pode elevar o nível de ansiedade de uma pessoa, o que atrapalha na boa execução de suas atividades. Khon (1998, apud BERGAMINI, 2018) destaca que recompensas extrínsecas têm efeitos negativos no desempenho quando a atividade a ser realizada não é interessante para quem a realiza e quando não há uma solução clara para a tarefa, inclusive, para o autor, motivação extrínseca não reforça ou melhora atitudes como comprometimento e busca por desenvolvimento.

Pink (2010) relaciona a motivação extrínseca e intrínseca com atividades algorítmicas e heurísticas. O autor explica que atividades algorítmicas são aquelas em que se segue um conjunto de instruções para chegar a um resultado, são tarefas repetitivas e sem a necessidade de criatividade para realizá-las. Já as atividades heurísticas não possuem instruções, assim há que pensar e ser criativo, realizar testes até chegar ao resultado almejado. O autor menciona que a motivação extrínseca, por meio de recompensas, prêmios etc. funciona bem para

atividades algorítmicas, de modo a incentivar a que se realize um trabalho repetitivo o mais rápido possível. Já para atividades heurísticas, a motivação intrínseca é a que reflete melhor resultado, pois o interesse pela atividade é fundamental nesse caso. Amabile (1996, apud PINK, 2010) explica que a motivação intrínseca conduz a criatividade, necessária para atividades heurísticas, já a motivação extrínseca é prejudicial à criatividade, o que debilita o desempenho do trabalho heurístico. Pink (2010) destaca que a tendência é que atividades algorítmicas sejam automatizadas, pois o trabalho tem se tornado mais criativo e menos rotineiro, para o autor o avanço da tecnologia tem transformado atividades comuns e em breve os trabalhos heurísticos serão a maioria. Bergamini (2018) reforça a ideia comentando que recompensas extrínsecas eram uma solução fácil para a motivação em uma época de controle total, onde tudo era observado, o que já não é possível. Nesse sentido a motivação extrínseca será cada vez menos necessária e a motivação intrínseca mais importante, sendo que os líderes deverão preparar-se para incentivar a motivação intrínseca de seus funcionários.

Ao estudar a motivação intrínseca, Lakhani e Wolf (2005, apud PINK, 2010), por meio de uma pesquisa com 684 desenvolvedores de softwares de fontes abertas, cujo fim era saber porque participam de projetos que não lhes proporcionam grandes recompensas extrínsecas como dinheiro, descobriram que o grau de criatividade vivenciado ao fazer parte de um projeto é o estimulante mais forte, essa satisfação é produzida pela motivação intrínseca, conforme os autores, que ainda relatam que o que move os desenvolvedores são motivos intrínsecos como aumento de reputação e habilidades, mas principalmente “a alegria de vencer o desafio de determinado problema...” e “a vontade de presentear a comunidade”. O trabalho, conforme os autores, não só existe para ser remunerado, as pessoas tem vontade inerente de trabalhar e se ocupar com atividades que lhes motivam intrinsecamente, ou seja, que lhes proporcionam estima, realização e reconhecimento. Por isso, é comum observar pessoas que possuem seu trabalho comum, de onde vem sua principal renda, mas também realizam uma atividade paralela de seu interesse, que lhes proporcionam satisfação. Thomas (2010, apud BERGAMINI, 2018) diz que “aqueles que recebem recompensas intrínsecas diretamente do trabalho que realizam, sem dúvida, estarão satisfazendo prazeres como orgulho de suas habilidades ou a sensação de que estão realmente ajudando aqueles para quem trabalham”.

#### **2.2.4 Clima organizacional**

A percepção do clima organizacional de um setor pode interferir diretamente na motivação dos funcionários. Bergamini (2018) menciona que o clima organizacional é formado

pela crença e valores das pessoas de uma equipe e determinam seu comportamento e relações interpessoais. Luz (1996, apud Bruneli, 2008) complementa que o clima é influenciado por diversas variáveis, como conflitos intraorganizacionais, processos de trabalho, rotinas, relacionamentos, disposição das pessoas no ambiente, cultura da organização, aspectos externos (situação política, relacionamento com *stakeholders* etc.). O autor ainda relata que os fatores internos tendem a impactar o clima organizacional de forma mais duradoura do que os externos. O clima organizacional é considerado favorável quando permite a satisfação pessoal de cada um e é desfavorável quando frustra suas necessidades.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, apud Brunelli, 2008), o clima organizacional influencia o comportamento dos membros de uma equipe de trabalho e está diretamente relacionado ao seu grau de motivação e satisfação. Ainda, as características do trabalho, refletidas no clima organizacional, têm impacto nas taxas de rotatividade, produtividade, desempenho e motivação (PARANAÍBA, 2014).

Bergamini (2018) diz que o clima organizacional deve ser caracterizado por entusiasmo e alegria, que as pessoas devem ser estimuladas emocionalmente e intelectualmente e ter orgulho de suas atividades, para que então, a organização possa liberar energia, prosperar e não ficar estagnada.

O clima organizacional pode ser alterado de acordo como humor, relações e comportamento das pessoas. Araújo e Garcia (2009, apud FRANÇA, 2017) mencionam:

O gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização. O melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que só traz instabilidade e incerteza.

Assim, o gestor responsável consegue, por meio de seu poder de influência aos membros de uma equipe, moldar o clima, tornando-o mais agradável e favorável para a motivação (HUNTER, 2014). A forma de tratamento pessoal influencia no clima organizacional, assim um gestor ao identificar o perfil de seus coordenados pode, de acordo com suas necessidades, traçar a melhor estratégia para deixar o ambiente propício à motivação. Pink (2010) menciona que ao guiar os colaboradores de acordo com seu perfil, sua preparação e suas necessidades fomenta-se o suporte e desenvolvimento, gerando motivação intrínseca.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa empreendida nesta dissertação aborda o problema de pesquisa com método qualitativo explicativo a fim de responder à pergunta norteadora do estudo, qual seja: **como servidores públicos gestores e geridos percebem os fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho, considerando diferenciais relativos às peculiaridades da administração pública?**

De acordo com Yin (2016), existem cinco características que distinguem a pesquisa qualitativa, sendo: 1) estudar o significado da vida das pessoas, em condições reais; 2) representar as opiniões e perspectivas das pessoas de um estudo; 3) abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem; 4) contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; 5) tentar usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte. No que se refere ao teor explicativo do método buscado, cabe citar Gil (2008), quando afirma que a pesquisa explicativa trata de identificar os fatores que contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno, sendo a verificação de uma hipótese causal.

Este estudo aborda, portanto, as características apontadas por Yin e Gil por meio de duas fontes de evidência: questionários e pesquisa bibliográfica, considerando que, de acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica permite uma cobertura maior sobre os fenômenos pesquisados.

Com o objetivo de explicar o problema de pesquisa contextualizado em uma situação real, realiza-se um estudo de caso que aborda, como unidade de análise, uma fundação pública de direito público, vinculada ao Ministério da Educação.

Yin (2005, apud GIL 2008) define estudo de caso como “um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade...”. O estudo de caso atende, portanto, a diferentes fins, conforme explica Gil (2008), tais como explorar situações reais cujos limites são indefinidos.

#### 3.1 UNIDADE DE ANÁLISE E PERFIL DOS SERVIDORES PÚBLICOS

A Fundação, unidade de análise, no momento da pesquisa, possuía 346 servidores públicos ativos, sendo 81 gestores, levando em consideração àqueles que são responsáveis por equipe de trabalho, identificados pelos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) e Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE) 101.1, 101.2, 101.3 e 101.4, e 250

servidores públicos que não estão associados a qualquer cargo responsável por equipe de trabalho, sendo os servidores públicos geridos. Destaca-se, ainda, que as funções DAS 101.5 e 101.6, por se tratarem de cargos superiores que não lidam diretamente com a equipe de trabalho, não são levados em consideração para esta pesquisa.

Os gestores integrantes da fundação são responsáveis por equipes de trabalho, sendo o nível do cargo relacionado com a complexidade do trabalho. Possuem eles a atribuição de dirigir, coordenar e orientar a execução das atividades de suas respectivas equipes de trabalho (Decreto n. 8.977, de 30 de janeiro de 2017). Assim, no momento da aplicação da pesquisa, os cargos apresentam o quantitativo e a denominação conforme tabela a seguir:

<b>Código DAS/FCPE</b>	<b>Denominação cargo/função</b>	<b>Número de gestores</b>
101.1	Chefe de Serviço	2
101.2	Chefe de Divisão	17
101.3	Coordenador	40
101.4	Coordenador-Geral; Chefe de Gabinete; Procurador-Chefe; Auditor-Chefe	22

Tabela 3: identificação dos cargos de gestores, retirado do Decreto n. 8.977, de 30 de janeiro de 2017

Os gestores classificados como chefe de serviço, chefe de divisão, coordenador, Chefe de Gabinete e Auditor-Chefe são todos servidores da carreira de Ciência e Tecnologia, já dentre os coordenadores gerais há 21 servidores da carreira de Ciência e Tecnologia, um servidor Analista de Planejamento e Orçamento e um servidor Advogado da União.

Os geridos, no caso da fundação, se dividem entre servidores públicos, terceirizados, contratados e estagiários, distribuídos em todas as unidades da Fundação. Esta pesquisa leva em consideração apenas os servidores públicos, de acordo com o seu objetivo.

### 3.2 FONTES DE EVIDÊNCIA

As fontes de evidência utilizadas nesta pesquisa são: pesquisa bibliográfica e questionários. Esses instrumentos são utilizados com o objetivo de levantar informações sobre a percepção de motivação dos servidores integrantes da Fundação, unidade de análise, e os conceitos teóricos relacionados, de modo a comparar as diferentes visões entre gestores e

geridos e os achados na literatura, com o fim de estabelecer estratégias motivacionais adequadas às peculiaridades da Administração Pública.

### **3.2.1 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica se traduz no capítulo 2 Referencial Teórico, tem por objetivo promover o levantamento e a análise das principais teorias da motivação, de modo a verificar suas diferentes vertentes e, ainda, fundamentado na literatura, avaliar a importância da motivação no trabalho, o papel do gestor no processo de motivação, a influência do clima organizacional, os tipos de motivação, os fatores influenciadores, dentre outros tópicos relevantes acerca da temática.

A pesquisa foi realizada com base em livros, artigos e pesquisas relacionadas ao tema de motivação e satisfação no trabalho e na Administração Pública. As teorias tiveram base nos artigos originais dos autores, mas principalmente em livros e artigos de autores da administração, com a intenção de obter a posição desses autores sobre as teorias e o tema, de modo a enriquecer o trabalho.

### **3.2.2 Questionários**

Para identificar as eventuais diferenças na percepção sobre a motivação no ambiente em que se trabalha foram aplicados questionários, um para gestores e outro para servidores que não ocupam cargo de gestão. Gil (2008) define questionário como

uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimento, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

Os questionários foram compostos por 15 perguntas de múltipla escolha, elaboradas pelo autor, com base nas teorias e os conceitos da motivação apresentados no capítulo 2. Referencial Teórico. Todas as perguntas contavam com a opção de resposta “outros” para que o respondente pudesse responder de forma descritiva nos casos em que não se identificasse com as alternativas.

Dessa forma, por meio da análise da resposta dos servidores torna-se possível verificar a sua percepção quanto à motivação e a relação dessa percepção com as teorias e conceitos relativos à motivação, para, em seguida, comparar as respostas dos servidores geridos com a dos gestores e com a literatura. Assim, promove-se a identificação das estratégias motivacionais mais adequadas ao contexto, de acordo com as peculiaridades do ambiente em que se encontram.

Os questionários foram aplicados por meio online, a serem respondidos individualmente por cada servidor gestor ou gerido, utilizando a ferramenta do Google para confecção de formulários. O link com o questionário foi enviado por e-mail aos servidores em atividade da Fundação, unidade de análise, sendo para 81 servidores gestores e para 250 servidores geridos.

Os questionários destinados aos gestores e aos servidores geridos foram separados em quatro blocos de perguntas:

1. Perguntas quanto aos estímulos e necessidades relevantes no ambiente de trabalho (perguntas 1 a 3): Fundamenta-se na teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow; na teoria dos Dois Fatores, de Herzberg; na teoria X e I, de Pink; e na teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, de McClelland. O propósito deste bloco de perguntas é identificar quais fatores, necessidades e estímulos, na percepção dos respondentes, correspondem à realidade do seu ambiente do trabalho, seja nas entregas ou no convívio do dia a dia.

2. Perguntas quanto aos tipos de atividades realizadas no trabalho e perfil dos servidores (perguntas 4 a 7): A intenção deste bloco é identificar o perfil do respondente quanto às atividades mais atrativas e as realizadas no trabalho, se heurísticas ou algorítmicas, com base na motivação intrínseca e extrínseca, a teoria de Pink e em relação às teorias X e Y de McGregor.

3. Perguntas quanto à equipe de trabalho, papel do líder e clima organizacional (perguntas 8 a 12): O propósito deste bloco de perguntas é identificar a percepção do respondente, no que concerne as condições ambientais e comportamentais para gerar motivação, referindo-se ao papel do gestor, ao comportamento da equipe de trabalho e ao clima organizacional. Tem por base a matriz competência/ vontade, de Landsberg, e as teorias do reforço, de Skinner, e da equidade, de Adams.

4. Perguntas quanto a metas e a relação com a motivação (perguntas 13 a 15): Este bloco tem por objetivo identificar a percepção do respondente quanto à relação da imposição de metas e a motivação, com base na teoria da Fixação de Metas/Objetivos de Locke e Lathan.

Os modelos dos questionários para os gestores e para os servidores geridos estão expostos nos anexos A e B, respectivamente. A análise das respostas foi realizada de forma qualitativa, identificando-as e relacionando-as com a teoria.



Cabe ressaltar que foi realizado um teste dos questionários, no primeiro semestre de 2019, com a aplicação a quatro gestores e cinco servidores, o que possibilitou a verificação da aceitabilidade dos questionários, do tempo de resposta e, de maneira global, de sua efetividade, o que resultou, respectivamente, em boa aceitação, um tempo de resposta de aproximadamente de oito minutos e adequado para a pretensão desta pesquisa, com pequenos ajustes feitos pelo autor. O resultado e análise do teste encontra-se no anexo C.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A seguir estão apresentados os resultados dos questionários com sua respectiva análise, para então, na discussão, relaciona-los com a teoria apresentada no capítulo 2. Referencial Teórico, e entre si, a fim de identificar estratégias motivacionais adequadas ao contexto detectado pelas respostas dos questionários.

### 4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os questionários utilizados como fonte de evidência foram enviados a 81 servidores gestores e 250 servidores geridos. O retorno obtido foi de 51 (63%) e 122 (49%) respostas, respectivamente.

As proporções do perfil dos respondentes estão apresentadas nos gráficos a seguir. Vale dizer que a análise não é realizada com base nos perfis de resposta, porém os dados podem ser úteis para futuras pesquisas e para uma análise mais detalhada pela própria instituição, unidade de análise, ou por outro órgão ou agência da Administração Pública.

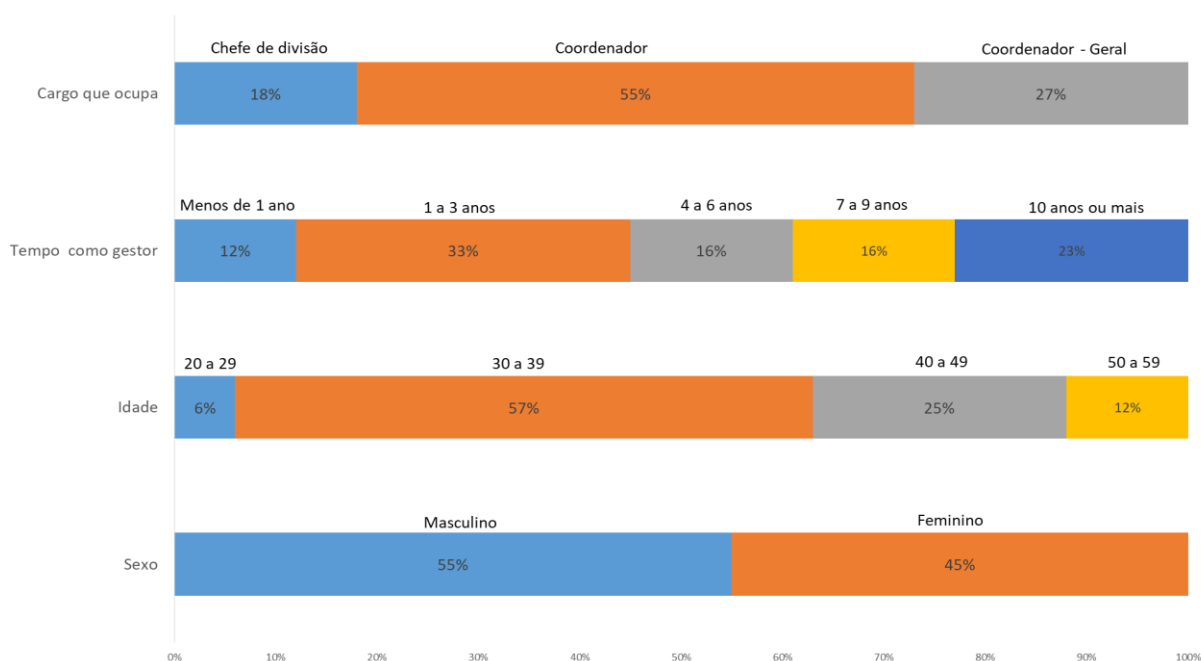


Gráfico 1: Perfil dos servidores gestores que responderam aos questionários

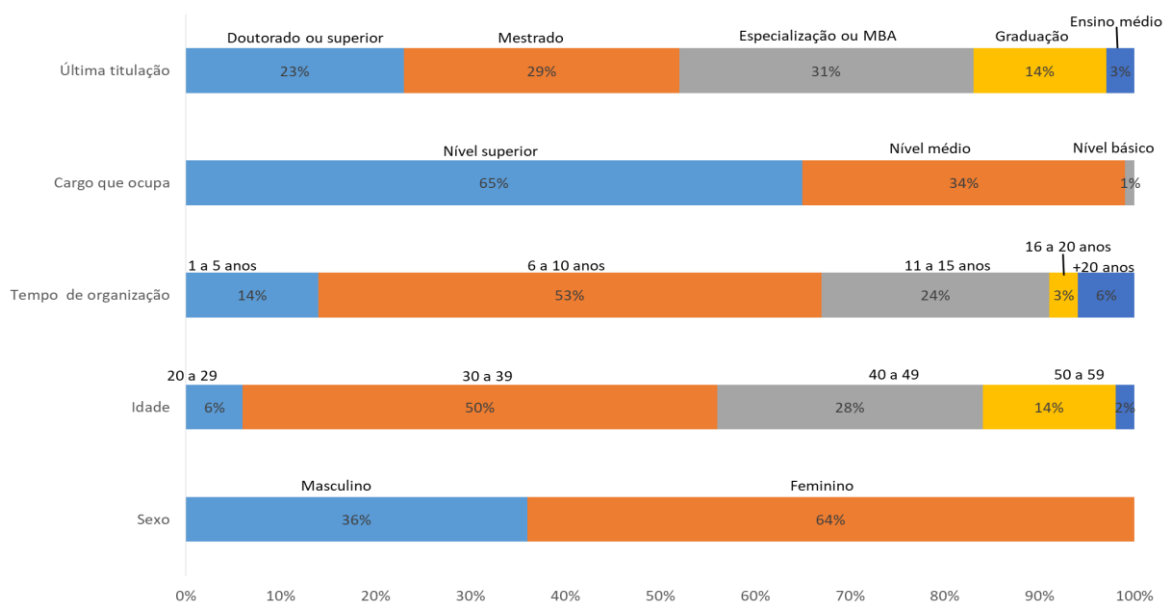


Gráfico 2: Perfil dos servidores geridos que responderam aos questionários

Os resultados estão apresentados a seguir, separados por pergunta.

### Pergunta 1: O que estimula o desempenho e a entrega de resultados dos servidores públicos da sua equipe?

A pergunta busca identificar quais fatores, motivacionais ou higiênicos, e estímulos, intrínsecos ou extrínsecos, na percepção dos respondentes, correspondem à realidade do seu ambiente do trabalho, relacionado à entrega de resultados. As teorias abordadas nesta pergunta são a da Hierarquia das Necessidades, de Maslow; a dos Dois Fatores, de Herzberg e a Tipo I e Tipo X, de Pink.

Respostas	S. Gestores	S. Geridos
Recompensas como dias de folga e possíveis premiações.	3	15
Manter o bom relacionamento com o chefe e a equipe de trabalho.	27	43
A oportunidade de testar as capacidades e ter feedback.	13	31
A oportunidade de ser notado e talvez cotado para um cargo.	6	9
Outros	2	24
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>122</b>

Tabela 4: resultado da pergunta 1 dos questionários

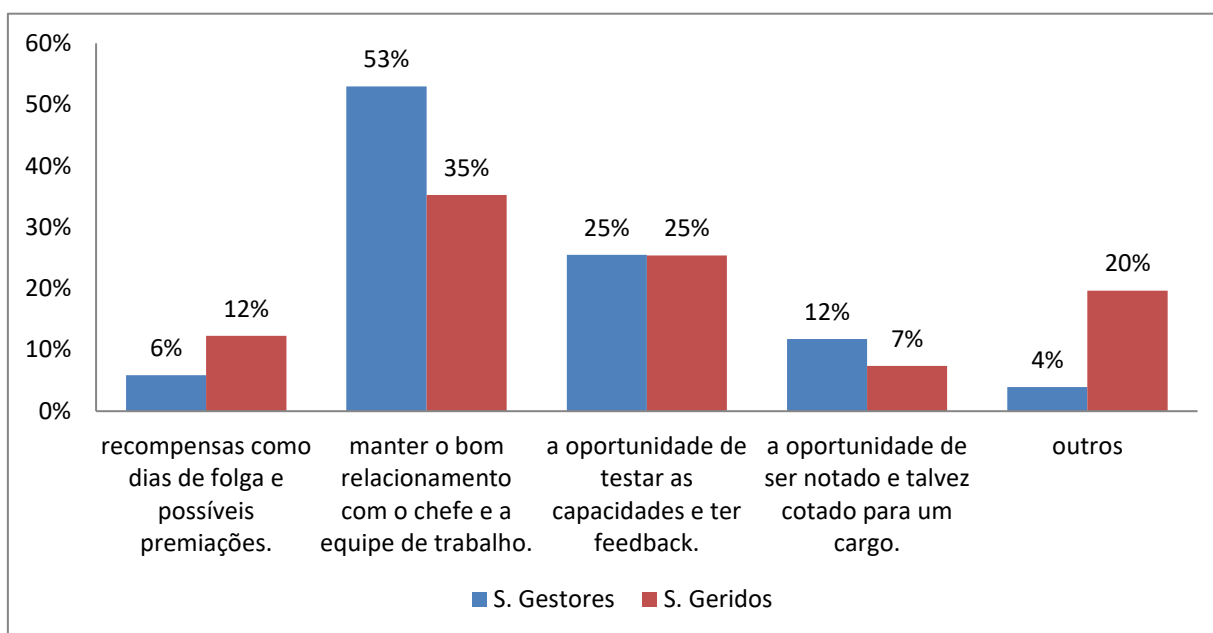


Gráfico 3: proporção das respostas da pergunta 1 dos questionários

A percepção dos servidores gestores e geridos é similar, sendo que a maioria de ambos os grupos identificaram a opção de “manter o bom relacionamento com o chefe e a equipe de trabalho”, sendo essa opção associada a fatores extrínsecos, higiênicos e de aspecto social. A segunda opção mais marcada foi a “capacidade de testar capacidades e ter feedback”, contrária a da anterior, esta opção é associada a fatores intrínsecos, motivacionais de autorrealização.

A opção identificada como “outros” obteve relevante parte das respostas, principalmente dos servidores geridos, chegando a 20% das marcações, sendo a terceira opção mais respondida nesse grupo. As respostas dos servidores geridos tiveram relação com:

- a responsabilidade/compromisso com o trabalho, instituição e sociedade – 15 respostas;
- desafios pessoais, autorrealização – 2 respostas;
- cobrança do chefe – 1 resposta
- salário e outras gratificações financeiras – 2 respostas
- pergunta muito complexa – 1 resposta;
- não há estímulos – 2 respostas;
- premiações e ser cotado para um cargo – 1 resposta.

As respostas dos servidores gestores escritas no campo “outros” foram duas, uma com relação a salário e outra com relação ao propósito do trabalho.

## Pergunta 2: O que mais motiva os servidores públicos da sua equipe para ir ao trabalho todos os dias?

A pergunta dois também pretende verificar a percepção do respondente quanto aos incentivos intrínsecos ou extrínsecos e aos fatores motivacionais ou higiênicos, porém, relacionado ao incentivo de deslocar-se ao trabalho. A pergunta baseia-se nas mesmas teorias da pergunta 1: Hierarquia das Necessidades, de Maslow; Dois Fatores, de Herzberg e Tipo I e Tipo X, de Pink.

Respostas	S. Gestores	S. Geridos
Os benefícios oferecidos pela organização, como massagem, cinema e atividades funcionais.	4	12
Encontrar com os colegas e ter boas conversas.	10	24
A infraestrutura e serviços da organização, como bons computadores, copa, serviço de copeira, serviço de limpeza.	4	22
Tarefas desafiadoras.	7	7
Oportunidade de aprender e contribuir com o trabalho.	23	28
Outros	3	29
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>122</b>

Tabela 5: resultado da pergunta 2 dos questionários

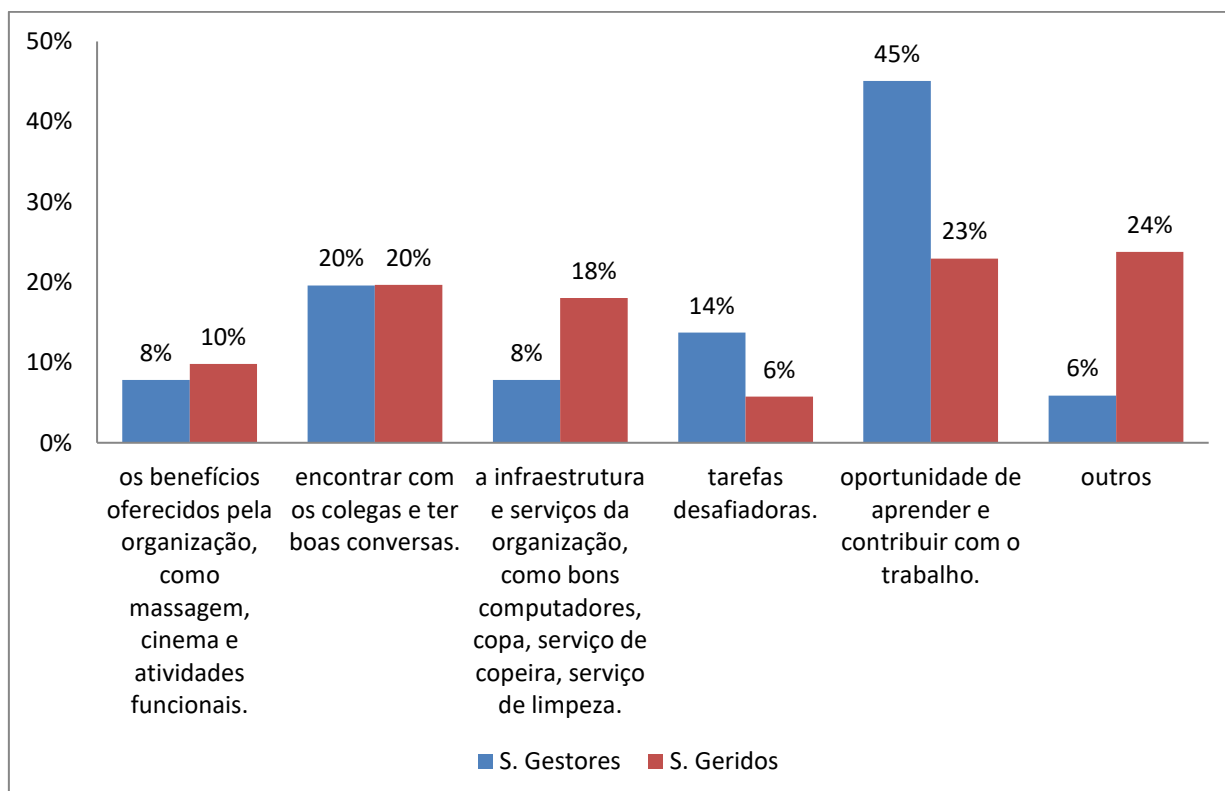


Gráfico 4: proporção das respostas da pergunta 2 dos questionários

A maioria dos servidores gestores identificaram a opção “oportunidade de aprender e contribuir com o trabalho”, correspondendo a 45% das marcações, essa opção também foi relevante para os geridos, com 23% das marcações. A alternativa relaciona-se com fatores intrínsecos, motivacionais, de autorrealização. Outra opção relevante para ambos os grupos, com 20% das marcações em ambos os casos foi “encontrar com os colegas e ter boas conversas”, que relaciona-se a fatores extrínsecos, higiênicos, de aspecto social.

A opção “outros” para os servidores geridos foi a que teve mais marcações correspondendo a 25% das respostas, relacionando-se a:

- manutenção do emprego – 2 respostas;
- obrigação – 7 respostas;
- responsabilidade profissional – 1 resposta;
- salário e outras gratificações financeiras – 11 respostas;
- não há motivação/ não sabe – 4 respostas;
- ambiente agradável com atividades satisfatórias – 1 resposta;
- o reconhecimento pelo trabalho realizado – 1 resposta;
- relação interpessoal de alta performance – 1 resposta;
- todas as opções – 1 resposta;

No caso dos servidores gestores, três marcaram a opção “outros” e todos descreveram o salário como o que motiva o deslocamento ao trabalho dos servidores de sua equipe.

O salário ou remuneração, muito identificado nas respostas dessa pergunta, associa-se a fatores extrínsecos de motivação, higiênicos, de aspecto fisiológico. Para a Teoria dos Dois Fatores, a remuneração não motiva, mas sua ausência desmotiva.

Há diferença de percepção entre a maioria dos servidores gestores e servidores geridos quanto aos fatores que motivam o deslocamento ao trabalho. Porém, uma quantidade relevante de servidores geridos vai ao encontro dos servidores gestores, quanto aos fatores intrínsecos de autorrealização, demonstrando que a percepção de boa parte de gestores e geridos se assemelha nesse aspecto.

**Pergunta 3: O que é mais relevante no trabalho para você como gestor? /O que é mais relevante no trabalho?**

A pergunta três pretende identificar qual necessidade socialmente adquirida (realização, afiliação ou poder) é mais relevante no trabalho ao respondente, conforme Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, de McClelland.

Respostas	S. Gestores	S. Geridos
Sentir que há uma relação de confiança para tarefas importantes.	15	26
Ter feedback do trabalho realizado para sempre melhorar.	4	17
Que a equipe esteja unida e trabalhando de forma coesa.	20	27
Ter um bom relacionamento com todos da minha equipe.	5	19
Sentir que minha opinião é levada em consideração nas decisões.	1	23
Influenciar diretamente nas decisões.	5	4
Outros	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>122</b>

Tabela 6: resultado da pergunta 3 dos questionários

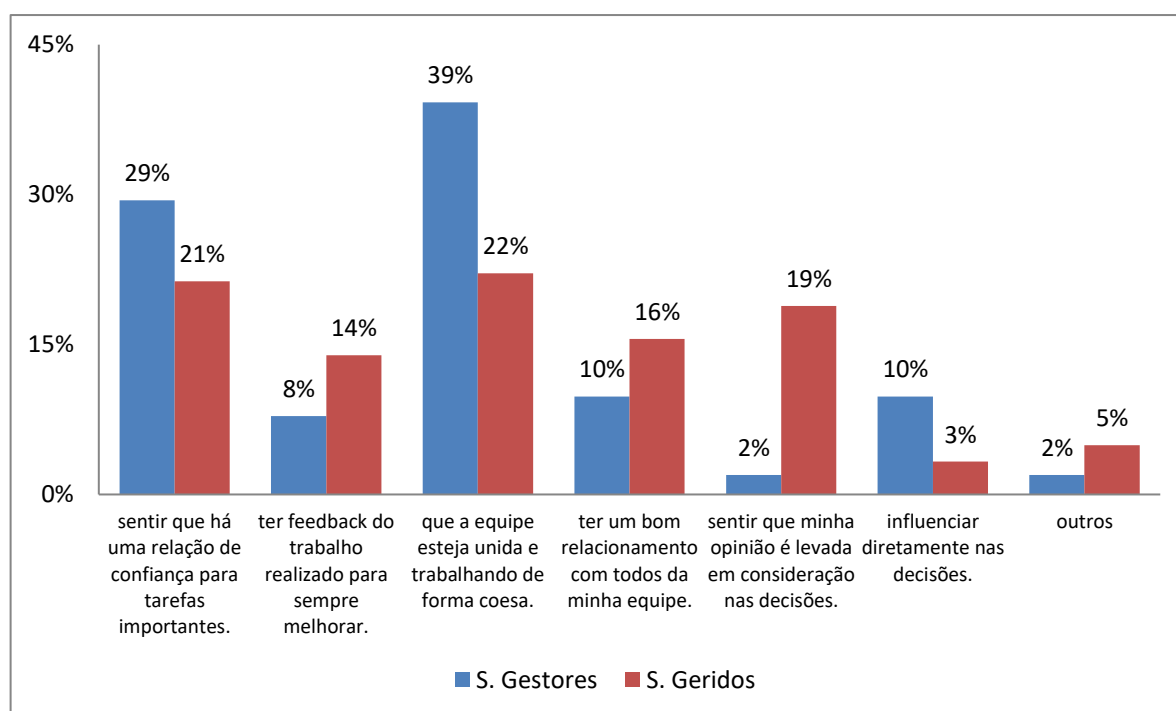


Gráfico 5: proporção das respostas da pergunta 3 dos questionários

A maioria dos servidores gestores como dos geridos identificaram a opção “que a equipe esteja unida e trabalhando de forma coesa”, que se relaciona com a necessidade de afiliação. A segunda opção mais marcada em ambos os grupos foi “sentir que há uma relação de confiança para tarefas importantes”, que se associa com a necessidade de realização. Para os servidores

geridos, a opção “sentir que minha opinião é levada em consideração nas decisões” também foi destaque, com 19% das respostas e corresponde a necessidade de poder.

As respostas no campo “outros” foram poucas, sendo um dos servidores gestores e seis dos geridos, mencionando “todas as opções anteriores”, não há relevância no trabalho”, “nenhuma opção, mas poderiam ser todas se a liderança atuasse”, “todas as opções”, “respeito”, “ser respeitado como servidor” atividades rotineiras estabelecidas pelos que estão em cargo de decisão”, respectivamente.

As respostas foram bem divididas entre as opções, enquanto os gestores estão mais concentrados em necessidades de afiliação e realização, os geridos também requerem a necessidade de influenciar.

**Pergunta 4: Que tipos de atividade são mais atrativas para os servidores públicos da sua equipe? /Que tipos de atividade são mais atrativas?**

A pergunta quatro pretende identificar o tipo de atividade é mais atrativa, na percepção do respondente, se heurística ou algorítmica, e o seu nível de proatividade. A pergunta baseia-se nas teorias do Tipo I e Tipo X, de Pink, e Teoria X e Y, de McGregor, além dos conceitos sobre motivação intrínseca e extrínseca.

<b>Respostas</b>	<b>S. Gestores</b>	<b>S. Geridos</b>
As que deixem claro o que deve ser feito, mas que proporcionem autonomia para decidir como fazer.	24	72
As que deixem claro o que e como deve ser feito, de preferência que tenham um passo a passo de como executá-la.	18	23
As que, a partir de um objetivo geral, proporcionem total autonomia e liberdade para criar e inovar, no quê e no como fazer.	9	22
Outros	0	5
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>122</b>

Tabela 7: resultado da pergunta 4 dos questionários



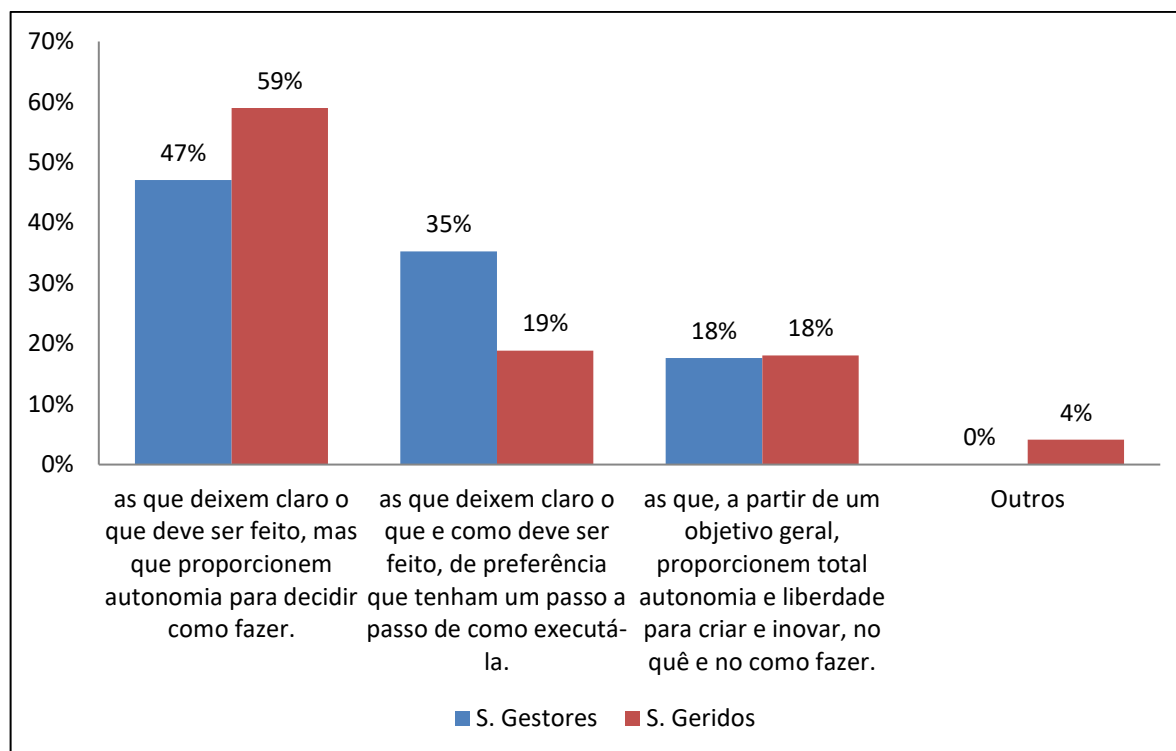


Gráfico 6: proporção das respostas da pergunta 4 dos questionários

Tanto a maioria dos servidores gestores como dos geridos identificaram a opção “as que deixem claro o que deve ser feito, mas que proporcionem autonomia para decidir como fazer”, sendo classificada como heurística. Também foi relevante a opção “as que deixem claro o que e como deve ser feito, de preferência que tenham um passo a passo de como executá-la”, sendo algorítmica. A opção “as que, a partir de um objetivo geral, proporcionem total autonomia e liberdade para criar e inovar, no quê e no como fazer” foi a terceira mais escolhida, correspondendo também a atividades heurísticas, porém com mais liberdade, exigindo mais proatividade do servidor.

A opção “outros” foi escolhida por cinco servidores geridos que responderam: “as que evidenciem cientificamente sua importância para um programa e para a sociedade”, “autonomia quando já e conhece o assunto, mas um passo a passo quando o assunto é desconhecido”, “a legislação não permite ao servidor inovações”, nenhuma, fazemos porque tem de ser feito” e “os desafios do dia a dia”. Essas opções não se caracterizam como atividades heurísticas ou algorítmicas, objetivo da pergunta.

As respostas dos servidores gestores e geridos estão alinhadas no que diz a proporção, destacando-se as atividades heurísticas.

#### **Pergunta 5: Como são as atividades do seu setor?**

A pergunta cinco pretende identificar como são as atividades do ambiente do trabalho, conforme percepção do respondente, se heurística ou algorítmica e tem por fundamento as teorias do Tipo I e Tipo X, de Pink e Teoria X e Y, de McGregor, além dos conceitos sobre motivação intrínseca e extrínseca.

Respostas	S. Gestores	S. Geridos
Atividades rotineiras, onde já se sabe o que fazer, que não apresentam dificuldades.	12	33
Atividades variadas, desafiadoras, com algum grau de desafio e dificuldade.	31	46
Atividades variadas, não muito desafiadoras, que não apresentem alto grau de dificuldade.	8	40
Outros	0	3
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>122</b>

Tabela 8: resultado da pergunta 5 dos questionários

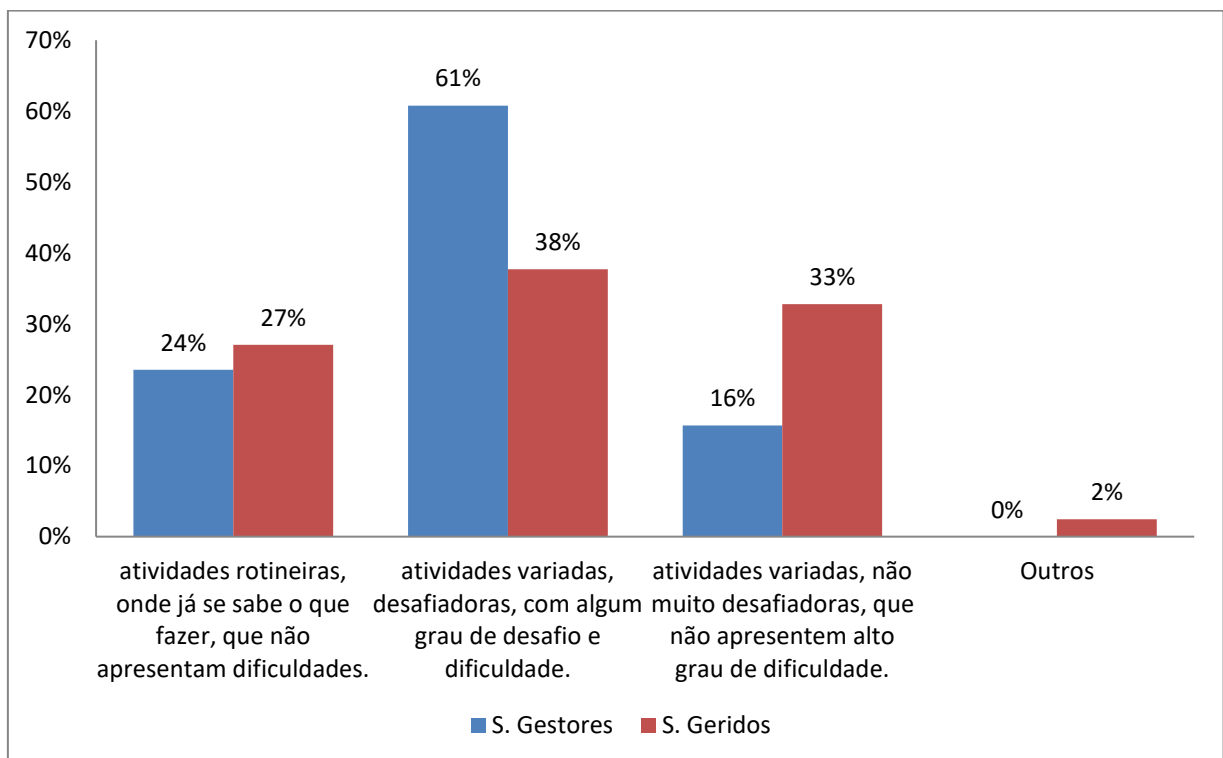


Gráfico 7: proporção das resposta da pergunta 5 dos questionários

A maioria dos servidores gestores e dos geridos identificaram a opção “atividades variadas, desafiadoras, com algum grau de desafio e dificuldade”, sendo classificada como atividades heurísticas. Como segunda opção com mais respostas, os servidores gestores identificaram a opção “atividades rotineiras, onde já se sabe o que fazer, que não apresentam dificuldades”, já os geridos marcaram “atividades variadas, não muito desafiadores, que não

apresentem alto grau de dificuldade”, sendo classificadas, respectivamente, como atividades algorítmicas e heurísticas que exigem menos proatividade.

Na opção “outros” houve três respostas de servidores geridos: “atividades variadas, não muito desafiadoras, com algum grau de desafio e dificuldade”, “um misto das três respostas” e “atividades rotineiras como variadas, algumas simples outras complexas”. Das respostas é possível classificar a primeira como heurísticas e as demais misturadas entre heurísticas e algorítmicas.

**Pergunta 6: No seu setor, ao realizar uma tarefa, qual é a tendência dos servidores públicos da sua equipe? /No seu setor, ao realizar uma tarefa, qual é a tendência?**

A pergunta seis pretende relacionar a percepção do respondente sobre a entrega de uma tarefa pela equipe com a Teoria X e Teoria Y, de McGregor, a fim de verificar o perfil de uma equipe de trabalho.

<b>Respostas</b>	<b>S. Gestores</b>	<b>S. Geridos</b>
Se faça o mínimo necessário, só para entregar logo o que foi solicitado.	5	17
Se faça exatamente o que foi solicitado, mas sem muito esforço.	20	51
Se faça além do que foi solicitado, pois quanto mais informação melhor.	23	46
Outros	3	8
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>122</b>

Tabela 9: resultado da pergunta 6 dos questionários

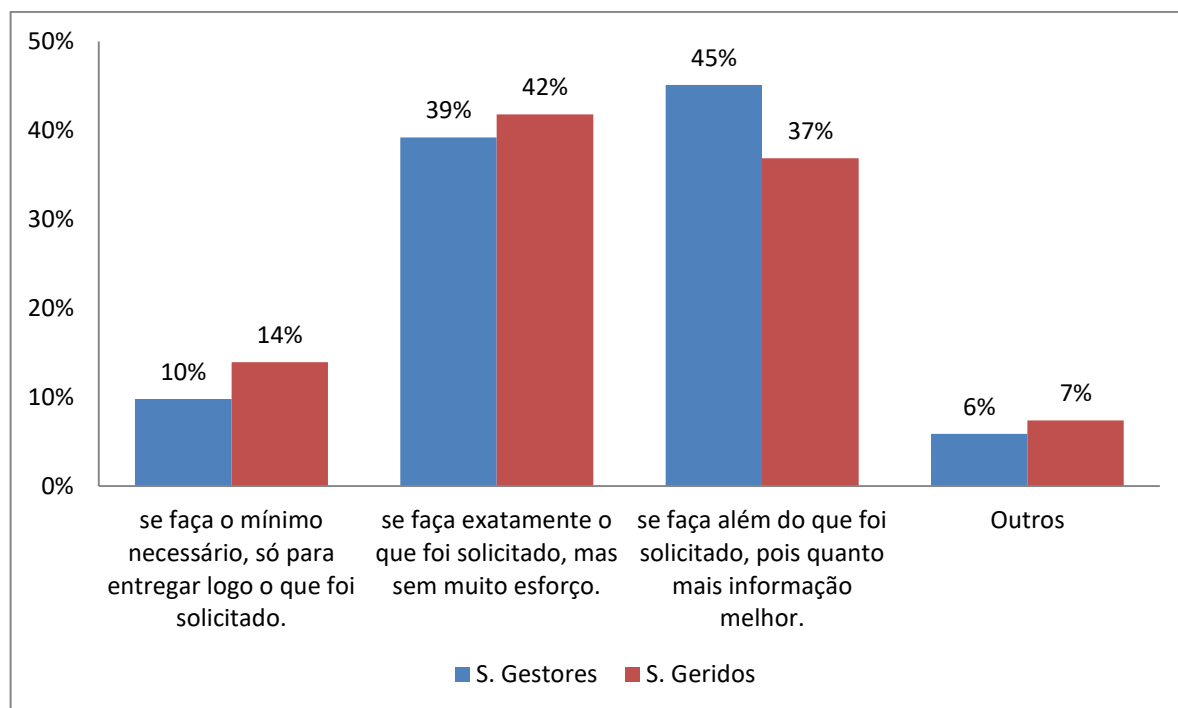


Gráfico 8: proporção das respostas da pergunta 6 dos questionários

A maioria dos gestores marcou a opção “se faça além do que foi solicitado, pois quanto mais informação melhor”, característica do perfil da teoria Y, já a maioria dos servidores geridos selecionou a opção “se faça exatamente o que foi solicitado, mas sem muito esforço”, característica do perfil da teoria X. Há que destacar que os resultados das duas opções de respostas é similar, tendo pouca variação percentual.

A opção “outros” foi escolhida por três gestores e oito geridos. Os gestores identificaram que “há diferentes perfis na equipe”, “se faça exatamente o que foi solicitado, mesmo com muito esforço” e “se faça o que foi solicitado mas com sugestão de melhoria”. Os geridos responderam que “depende da época e dos estímulos”, “entregar o serviço rápido e com qualidade”, “fazer o solicitado com muito esforço”(2), “fazer o solicitado da melhor forma possível”(2), “execute o serviço com exatidão, conforme a legislação” e “fazer exatamente o que foi solicitando, agregando valor quando possível”. As respostas variam entre os perfis da teoria X e da teoria Y.

### **Pergunta 7: Para que uma tarefa seja executada no seu setor, o que é mais comum?**

A pergunta sete pretende relacionar a percepção do respondente quanto ao perfil do gestor em relação a Teoria X e Teoria Y, de McGregor.

Respostas	S. Gestores	S. Geridos
-----------	-------------	------------

Que o chefe solicite uma única vez e a equipe trabalhe no que foi pedido.	31	45
Que o chefe solicite uma vez e fique cobrando, caso contrário a tarefa não é realizada.	8	37
Que o chefe oriente na execução da tarefa e constantemente verifique como está sendo realizada.	2	7
A equipe executa as tarefas sem a necessidade da solicitação do chefe, pois já se sabe o que fazer. O chefe está mais como apoio.	10	27
O chefe costuma realizar as tarefas sozinho, sem pedir ajuda da equipe.	0	1
Outros	0	5
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>122</b>

Tabela 10: resultado da pergunta 7 dos questionários

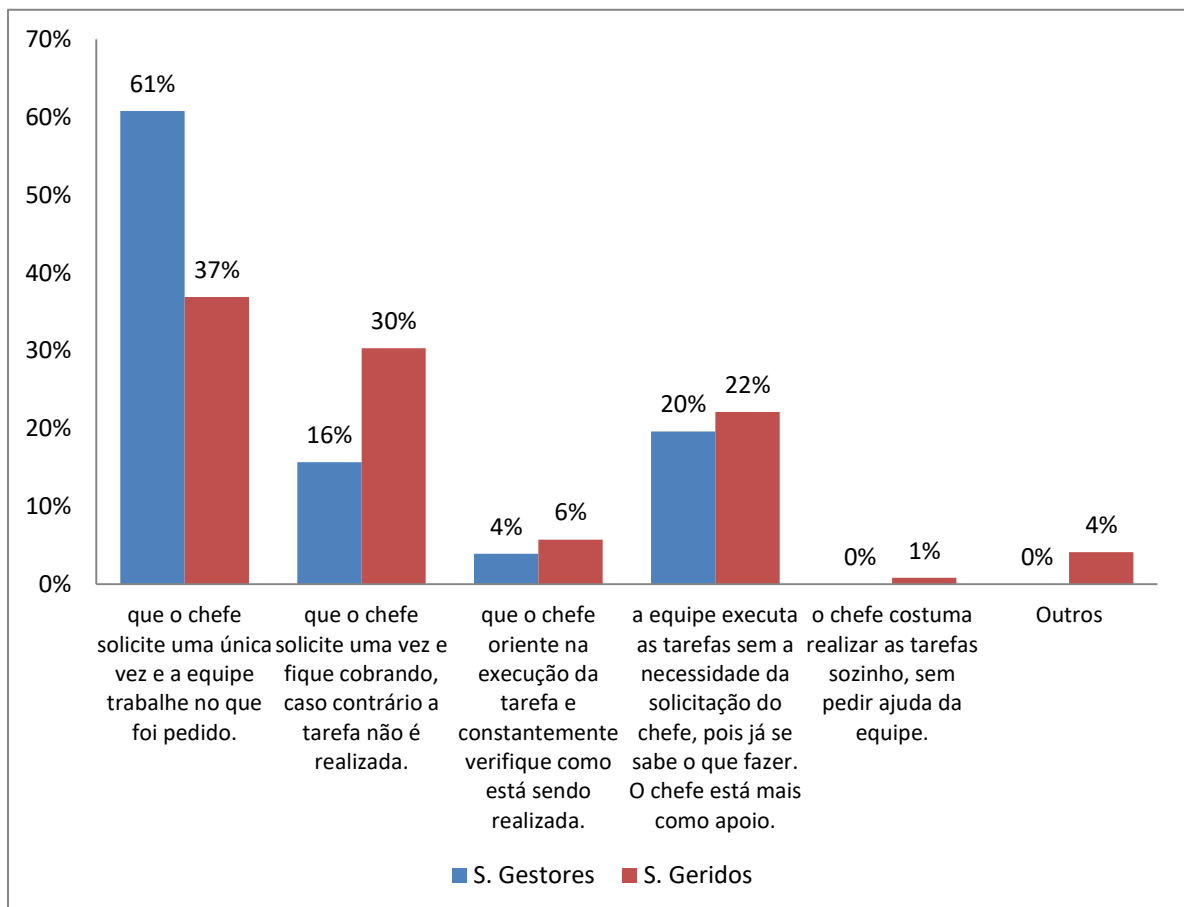


Gráfico 9: proporção das respostas da pergunta 7 dos questionários

Os servidores gestores e geridos, em sua maioria, marcaram a opção “que o chefe solicite uma única vez e a equipe trabalhe no que foi pedido” o que corresponde ao perfil de liderança da teoria Y. Como segunda opção mais escolhida entre os gestores está “a equipe

executa as tarefas sem a necessidade da solicitação do chefe, pois já se sabe o que fazer. O chefe está mais como apoio” que também corresponde ao perfil da teoria Y.

Para os servidores geridos, a opção “que o chefe solicite uma vez e fique cobrando, caso contrário a tarefa não é realizada” também se destacou, sendo a segunda com mais marcações dentro do grupo, o que corresponde ao perfil de liderança da teoria X.

Percebe-se que os servidores gestores marcaram mais opções voltadas ao perfil de liderança da teoria Y, enquanto os servidores geridos se dividiram entre a teoria X e a Y.

A opção “outros” foi escolhida por 5 servidores geridos e identificam que o chefe não possui um perfil certo de acordo com as teorias, mas que varia de acordo com a tarefa ou o servidor gerido a quem lhe é passada a tarefa. As respostas foram: “as vezes o chefe solicita, mas não sabe como solicitar e às vezes também não tem retorno da solicitação. Pode acontecer de ninguém saber o que é para fazer, nem chefe nem equipe”, “depende de para quem foi solicitada a atividade. Caso o chefe tenha confiança no servidor, será solicitado uma única vez. Caso não confie, o chefe solicitará e ficará cobrando”, “depende do tipo de tarefa, as não rotineiras precisam ser solicitadas as rotineiras não”, “que o chefe oriente e participe na execução das tarefas”, “uma mescla das opções”.

#### **Pergunta 8: O que é mais importante para garantir que uma equipe trabalhe de forma coesa e integrada?**

A pergunta oito pretende verificar a percepção do respondente quanto aos fatores importantes para o bom trabalho em equipe, a fim de verificar as características da equipe de trabalho. A pergunta fundamenta-se nos conceitos de desempenho e motivação, clima organizacional e na Teoria da Equidade, de Adams.

<b>Respostas</b>	<b>S. Gestores</b>	<b>S. Geridos</b>
Confraternizações e eventos que unam a equipe.	5	5
Que todos estejam em pé de igualdade, com os mesmos benefícios.	10	20
A direção e assistência do chefe.	7	23
A comunicação entre a equipe.	26	68
Outros	3	6
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>122</b>

Tabela 11: resultado da pergunta 8 dos questionários

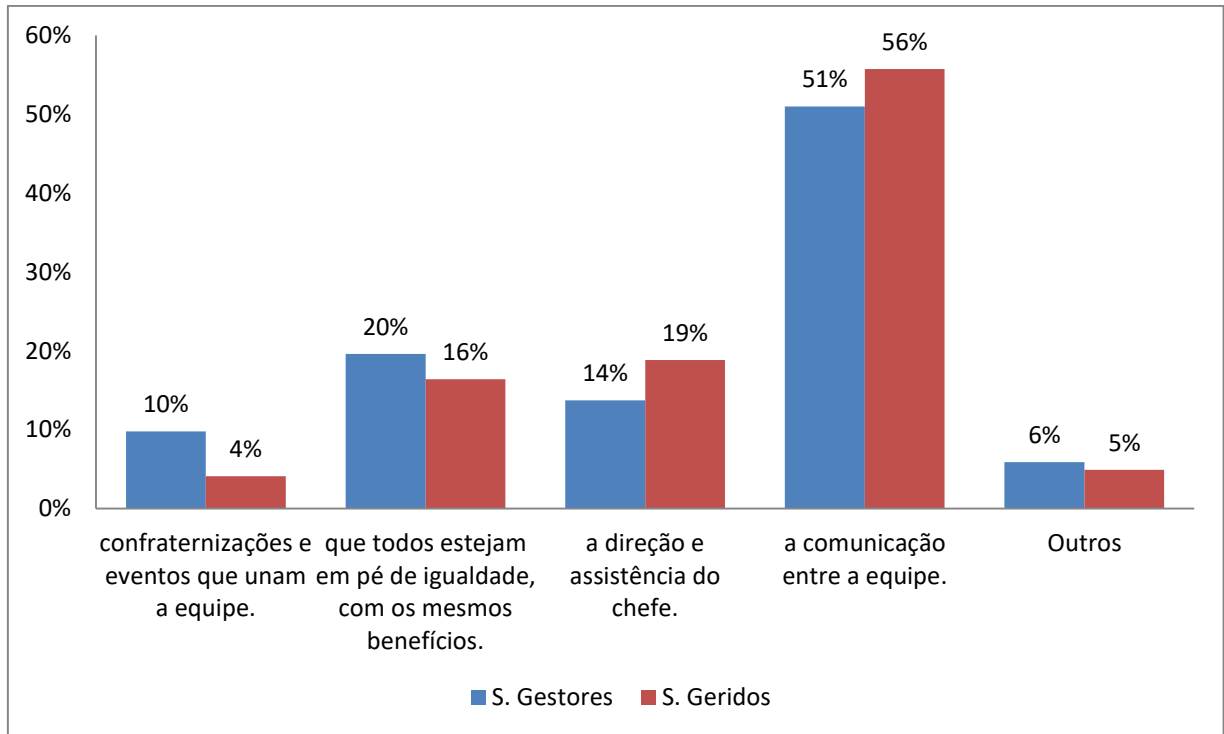


Gráfico 10: proporção das respostas da pergunta 8 dos questionários

A opção “comunicação entre a equipe” foi destaque tanto no grupo dos servidores gestores como no dos geridos, alcançando, em ambos os casos, mais de 50% das respostas.

A opção “que todos estejam em pé de igualdade, com os mesmos benefícios” também foi relevante, principalmente para os gestores, já boa parte dos geridos destacaram a “direção e assistência do chefe” como importante para o bom trabalho em equipe.

A opção “outros” foi marcada por três servidores gestores e 6 geridos. As respostas foram no sentido de comprometimento com a equipe e o setor, comunicação eficiente e respeito. As respostas dos gestores foram: “comprometimento e responsabilidade com as atribuições do setor e bom relacionamento entre a equipe”, “comunicação, bom relacionamento, orientação, respeitar as particularidades de cada membro” e “que todos estejam em pé de igualdade, que a comunicação seja eficiente e que haja confiança e respeito pela chefia imediata”. As respostas dos geridos foram: “amizade e comprometimento da equipe”, “compromisso com o objetivo do trabalho realizado”, “para além da comunicação, uma estratégia e algum entendimento do que seria um trabalho em equipe”, “que todos os integrantes tenham um nível de motivação mais ou menos equiparado”, “respeito” e “tanto a direção e assistência do chefe e a comunicação e bom relacionamento entre a equipe são fundamentais para o tópico”.

**Pergunta 9: Qual o seu papel como chefe na motivação da sua equipe? /Qual o papel do chefe com relação à equipe de trabalho?**

A pergunta nove pretende verificar a percepção do respondente quanto ao papel do gestor da equipe do respondente (no caso do gestor, o próprio papel) na motivação da equipe de trabalho e sua relação com o clima organizacional.

<b>Respostas</b>	<b>S. Gestores</b>	<b>S. Geridos</b>
O chefe não deve se preocupar com a motivação da equipe, isso não é sua atribuição.	3	4
O chefe deve oferecer estímulos à motivação de forma geral, mas como a motivação é intrínseca a cada pessoa, não é algo que deve se preocupar muito.	8	23
O chefe deve identificar as necessidades de cada membro da equipe e sempre que possível atendê-las para estimular a motivação.	36	80
A responsabilidade pela motivação da equipe é do chefe.	3	12
Outros	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>122</b>

Tabela 12: resultado da pergunta 9 dos questionários

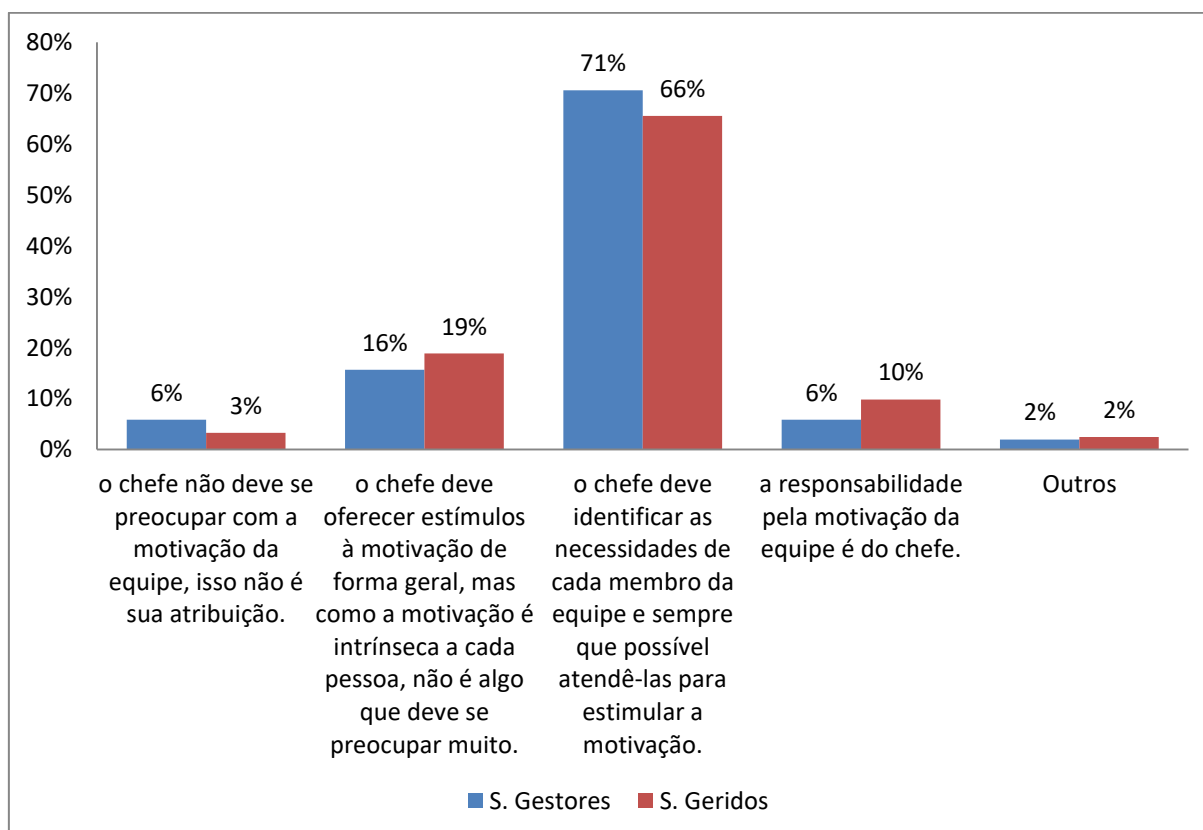


Gráfico 11: proporção das respostas da pergunta 9 dos questionários



As respostas dos servidores gestores e geridos tiveram proporções similares, sendo que a opção “o chefe deve identificar as necessidades de cada membro da equipe e sempre que possível atendê-las para estimular a motivação” foi a mais marcada, alcançando 71 e 66% das respostas, respectivamente. A segunda opção com mais marcações nos dois grupos foi “o chefe deve oferecer estímulos à motivação de forma geral, mas como a motivação é intrínseca a cada pessoa, não é algo que deve se preocupar muito”.

A opção “outros” foi marcada por um servidor gestor e três geridos. As respostas estão relacionadas a criar um ambiente adequado, confiança na equipe, e ser exemplo para a equipe. A resposta do gestor foi: “proporcionar um ambiente colaborativo” e a dos geridos foram: “o chefe precisa ser uma referência para a equipe, pois assim suas atitudes influenciarão no comportamento do grupo, influenciando as pessoas para trabalharem motivados visando atingir aos objetivos da coordenação”, “o chefe deve proporcionar as condições para não gerar insatisfações e prejudicar a motivação” e “o chefe deve confiar em sua equipe é ser aberto a diálogos”.

A opção “o chefe não deve se preocupar com a motivação da equipe, isso não é sua atribuição” obteve poucas marcações, demonstrando que, em geral, a percepção que prevalece é que o chefe tem responsabilidade na motivação de sua equipe.

**Pergunta 10: Quando um subordinado realiza um bom trabalho, qual a sua atitude? / Quando um bom trabalho é realizado por um servidor, qual seria a atitude desejada de um chefe?**

A pergunta 10 pretende verificar a percepção do respondente quanto a atitude de um gestor (no caso do gestor, o próprio papel) quando um subordinado realiza um bom trabalho, a fim de identificar a forma de tratamento preferível pelo respondente perante uma situação positiva, e relacionar as respostas com a Teoria do Reforço, de Skinner, e com fatores de motivação intrínsecos e extrínsecos, conforme Teoria do Tipo I e Tipo X, de Pink.

<b>Respostas</b>	<b>S. Gestores</b>	<b>S. Geridos</b>
Elogiar e destacar o bom trabalho realizado de forma pessoal.	33	64
Entrega de presentes ou outros benefícios.	3	3
Destacar o bom trabalho na frente da equipe, para que sirva de exemplo.	13	37
Não fazer nada, ao final é esperado que todos façam um bom trabalho.	1	15
Outros	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>122</b>

Tabela 13: resultado da pergunta 10 dos questionários

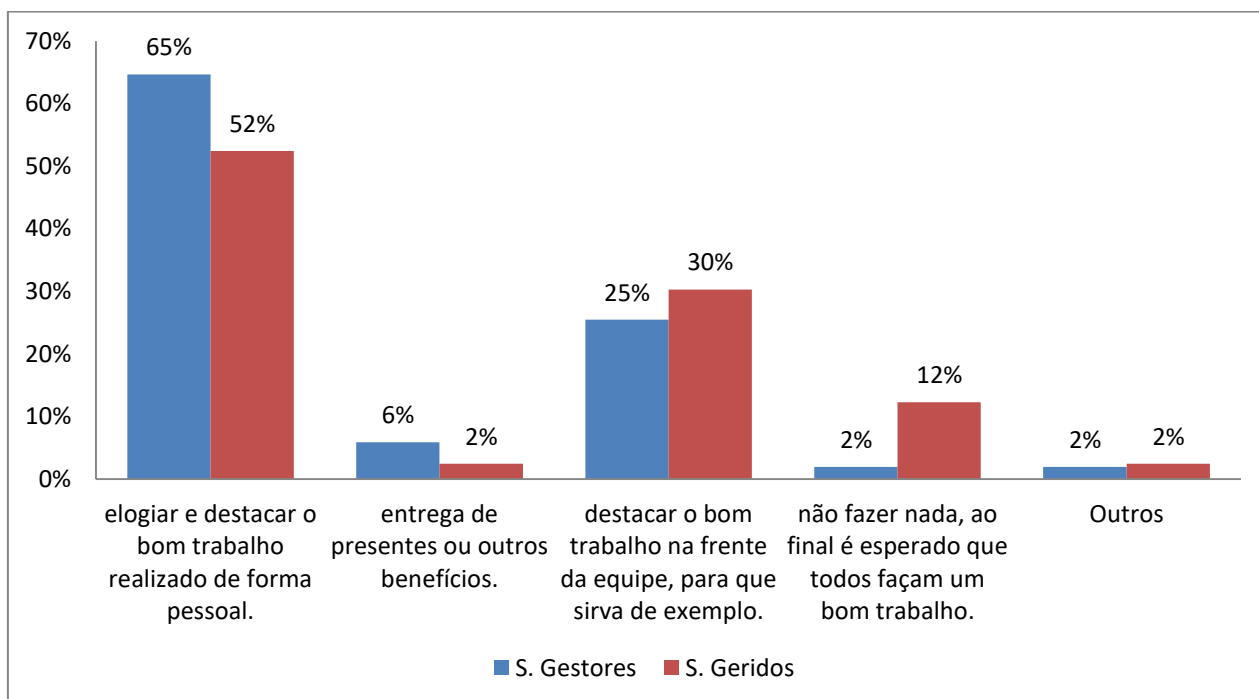


Gráfico 12: proporção das respostas da pergunta 10 dos questionários

A opção “elogiar e destacar o bom trabalho realizado de forma pessoal” foi a que teve mais respostas dos servidores gestores e geridos, com 65 e 52% respectivamente. A segunda opção com mais respostas em ambos os grupos foi “destacar o bom trabalho na frente da equipe, para que sirva de exemplo”. Ambas as respostas estão relacionadas a reforço positivo intrínseco.

A opção “outros” foi marcada por um servidor gestor e três geridos. O gestor respondeu “destaco toda a equipe”, enquanto os geridos responderam: “celebrar sempre”, “elogiar o bom trabalho desenvolvido por uma pessoa com elogios também à equipe, pois sozinho várias tarefas são impossíveis de realizar” e “reconhecer o trabalho realizado com elogios ou com atitudes verdadeiras, como levar em conta a opinião do servidor ou ajudar em necessidades pontuais que impliquem em compensações funcionais”.

Observa-se que a percepção de tratar o bom trabalho de forma pessoal ou coletiva se destaca nas respostas como reforço positivo, mais do que oferecer uma recompensa física ao servidor, ou seja, incentivos intrínsecos são mais considerados do que os extrínsecos, neste caso.

**Pergunta 11: Quando um subordinado tem uma atitude indesejada, qual a sua atitude? / Quando uma atitude indesejada é realizada por um servidor, qual seria a atitude desejada de um chefe?**

A pergunta 11 pretende identificar a percepção do respondente quanto a atitude do gestor (no caso dos gestores, o próprio papel) quando um subordinado apresenta uma atitude indesejada, a fim de identificar a forma preferível de tratamento do respondente perante uma situação negativa, e relacionar as respostas com a Teoria do Reforço, de Skinner, e com o papel do gestor na motivação da equipe.

<b>Respostas</b>	<b>S. Gestores</b>	<b>S. Geridos</b>
Tentar identificar o motivo da atitude indesejada e retirar o que esteja atrapalhando.	14	23
Ter uma conversa pessoal com o servidor, a fim de que não se repita o indesejado.	35	91
Destacar o indesejado na frente da equipe, para que sirva de exemplo e que o autor e nenhum outro o repita.	0	0
Retirar benefícios como forma de punição pelo atitude não desejado.	0	2
Não fazer nada, os erros se corrigem com o tempo.	2	4
Outros	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>122</b>

Tabela 14: resultado da pergunta 11 dos questionários

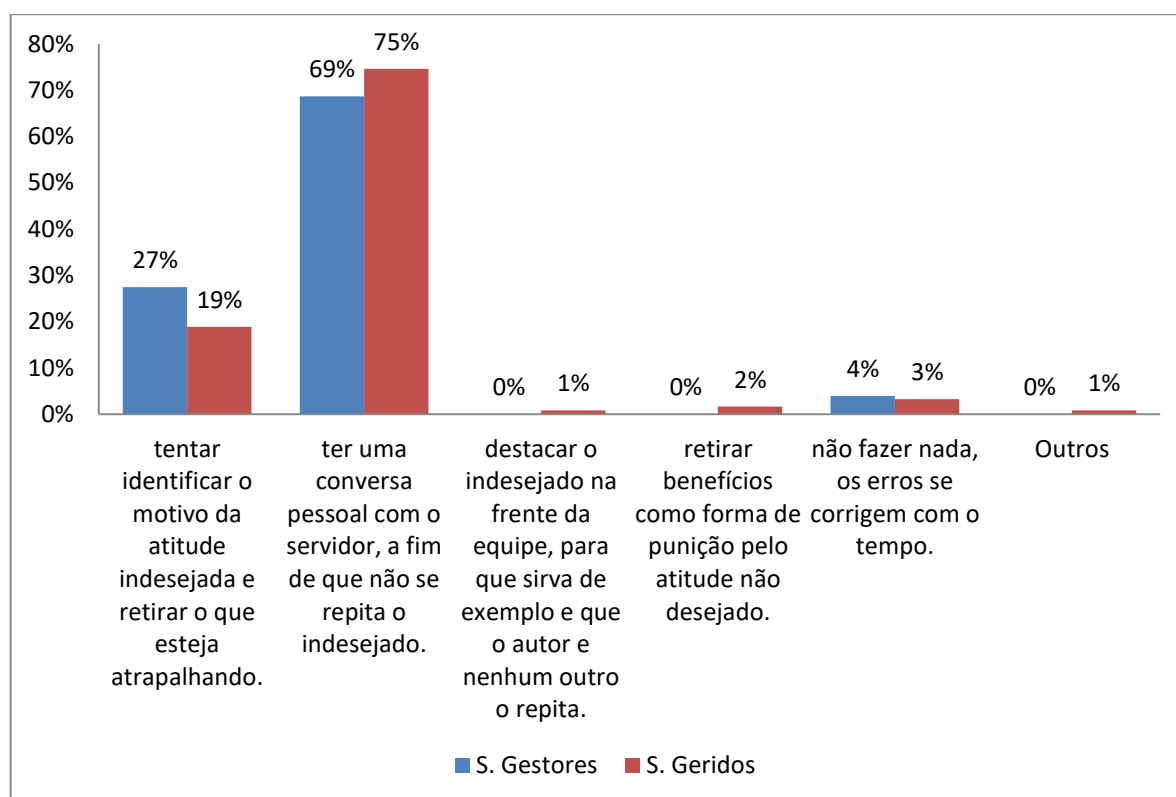


Gráfico 13: proporção das respostas da pergunta 11 dos questionários

A opção “ter uma conversa pessoal com o servidor, a fim de que não se repita o indesejado” foi a que obteve a maioria das respostas dos servidores gestores e dos geridos, com 69 e 74%, respectivamente. A opção “tentar identificar o motivo da atitude indesejada e retirar o que esteja atrapalhando” também foi relevante nas marcações e se relaciona com o reforço negativo. As demais alternativas tiveram poucas ou nenhuma respostas.

A opção “outros” teve resposta de um servidor gerido que mencionou “conversar com o servidor para conhecer as causas, se internas ou externas para melhor equacionar o problema”. A resposta do servidor fica entre as opções identificadas acima, seguindo a maioria dos respondentes.

**Pergunta 12: Qual a melhor atitude, como chefe, ao identificar que um subordinado não está motivado para realizar determinada tarefa? / Qual a melhor atitude de um chefe ao identificar que um servidor não está motivado?**

A pergunta 12 busca identificar a percepção do respondente quanto à estratégia de um gestor (no caso do gestor, a própria estratégia) ao identificar que um servidor não está motivado. A pergunta relaciona-se com o a matriz Competência/ Vontade, de Landsberg, e com o papel do gestor na motivação da equipe.

<b>Respostas</b>	<b>S. Gestores</b>	<b>S. Geridos</b>
Passar a tarefa para outra pessoa que a queira realizar.	6	8
Direcionar e acompanhar o servidor, com o passo a passo, até que realize a tarefa.	15	16
Identificar porque o servidor não está motivado e tentar motivá-lo.	29	98
Deixar que o servidor tente realizar a tarefa sozinho, com o tempo ele se motiva.	0	0
Outros	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>122</b>

Tabela 15: resultado da pergunta 12 dos questionários

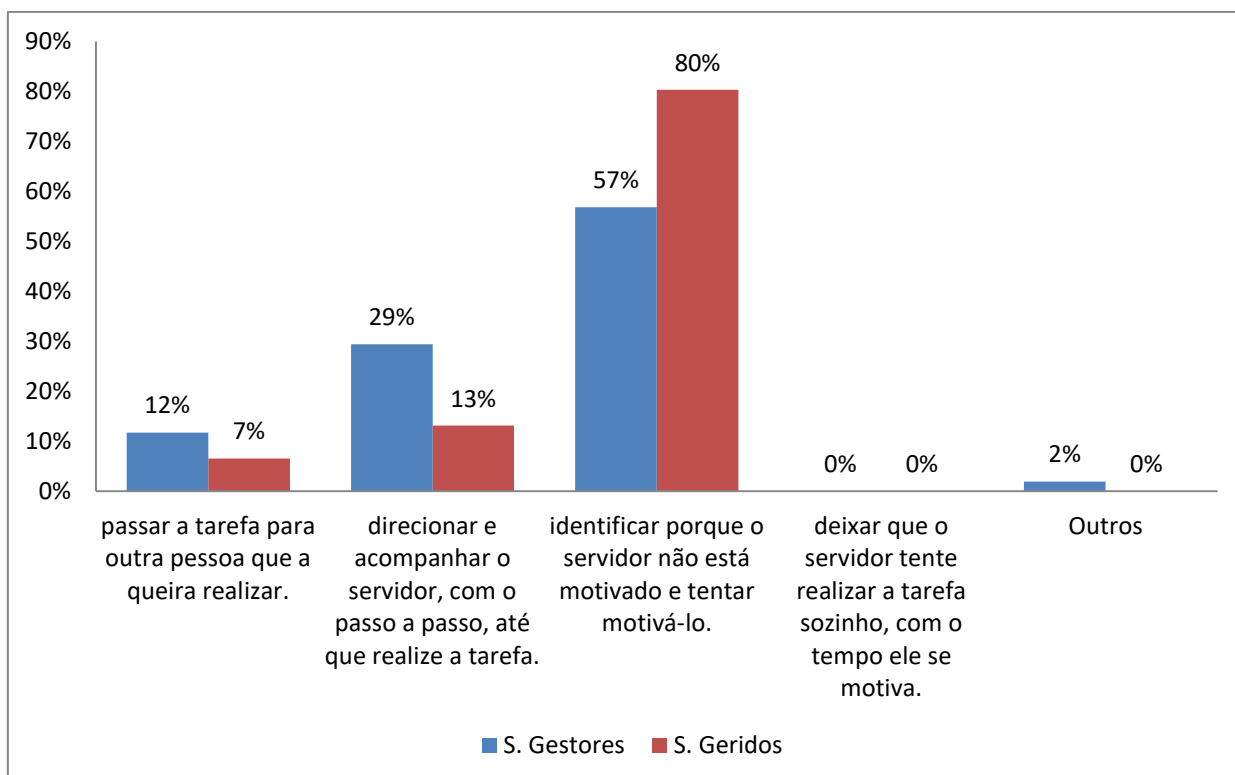


Gráfico 14: proporção das respostas da pergunta 12 dos questionários

A opção “identificar porque o servidor não está motivado e tentar motivá-lo” foi a mais marcada pelos servidores gestores e principalmente pelos geridos, com 57 e 80% das respostas, respectivamente. A segunda opção mais marcada por ambos os grupos foi “direcionar e acompanhar o servidor, com o passo a passo, até que realize a tarefa”, com destaque para os servidores gestores.

A opção “outros” foi escolhida por apenas um servidor gestor, que respondeu “verificar se a tarefa deve ser de fato realizada e se há razão para a desmotivação do subordinado”.

Percebe-se que aos servidores geridos é mais importante o estar motivado para realizar uma tarefa do que ser orientado na execução ou passá-la a outrem.

### Pergunta 13: Como são as metas em relação ao trabalho?

A pergunta 13 busca identificar a percepção dos respondentes quanto às metas que orientam o trabalho, de acordo com a Teoria da Fixação de Metas/Objetivos, de Locke e Lathan.

Respostas	S. Gestores	S. Geridos
Não há estabelecimento de metas no meu setor.	8	14
As metas são apenas formais e não guiam o trabalho do dia a dia.	10	34
As metas orientam as atividades, são claras e mensuráveis.	24	55

As metas orientam as atividades, mas não são claras ou mensuráveis.

	9	17
Outros	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>122</b>

Tabela 16: resultado da pergunta 13 dos questionários

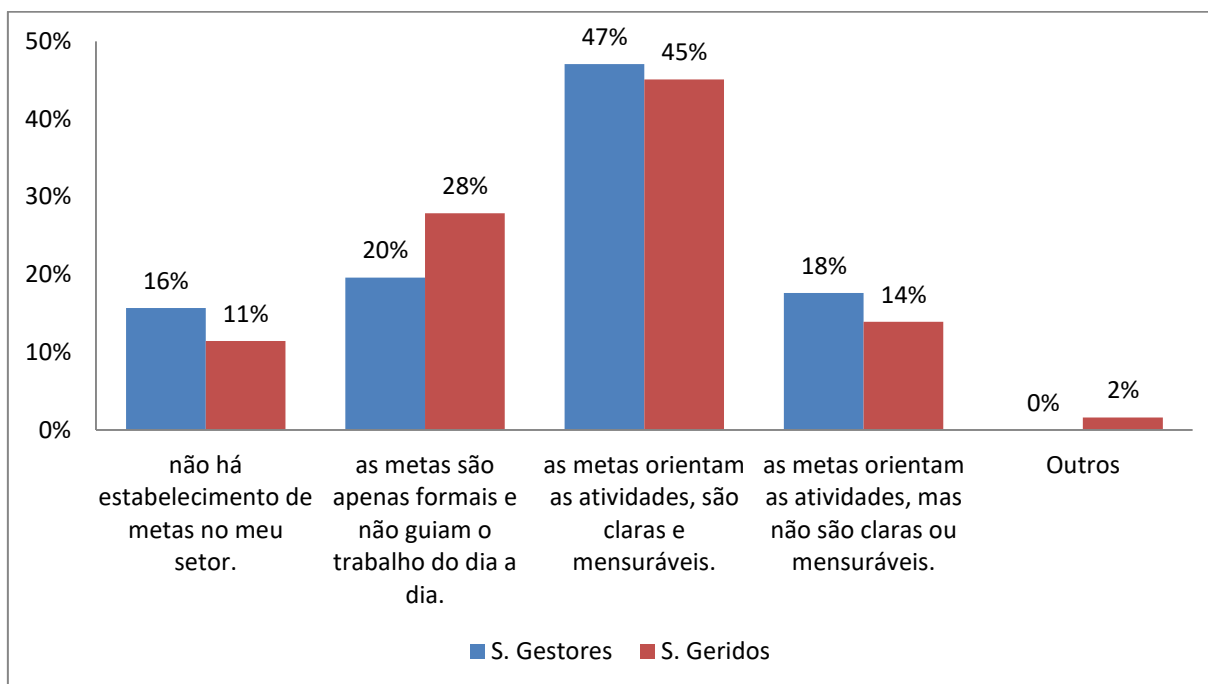


Gráfico 15: proporção das respostas da pergunta 13 dos questionários

A opção “as metas orientam as atividades, são claras e mensuráveis” foi a que teve mais marcações dos servidores gestores e dos geridos, com 47 e 45% das respostas, respectivamente. A segunda opção com mais marcações em ambos os grupos foi “as metas são apenas formais e não guiam o trabalho do dia a dia”, com 20 e 28% das respostas de gestores e geridos, respectivamente. As demais respostas também seguiram o alinhamento entre gestores e geridos, mantendo proporções próximas.

As respostas da opção “outros” que não se enquadram nas demais foram “as metas orientam apenas uma pequena parcela das atividades do meu setor” e “para alguns a meta é clara e guia o trabalho, mas para o grupo não há metas claras”. Essas descrições foram feitas por dois servidores geridos.

#### **Pergunta 14: Como são definidas as metas?**

A pergunta 14 busca verificar a percepção do respondente em relação à forma como são estabelecidas as metas de trabalho, com base na Teoria da Fixação de Metas/Objetivos, de Locke e Lathan.

Respostas	S. Gestores	S. Geridos
Não há estabelecimento de metas no meu setor.	7	12
Em conjunto, entre a chefia e o servidor.	33	58
Apenas pelo chefe, com posterior anuência do servidor.	9	37
Pelo servidor, com posterior anuência do chefe.	0	9
Por outro setor ou chefia superior.	1	4
Outros	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>122</b>

Tabela 17: resultado da pergunta 14 dos questionários

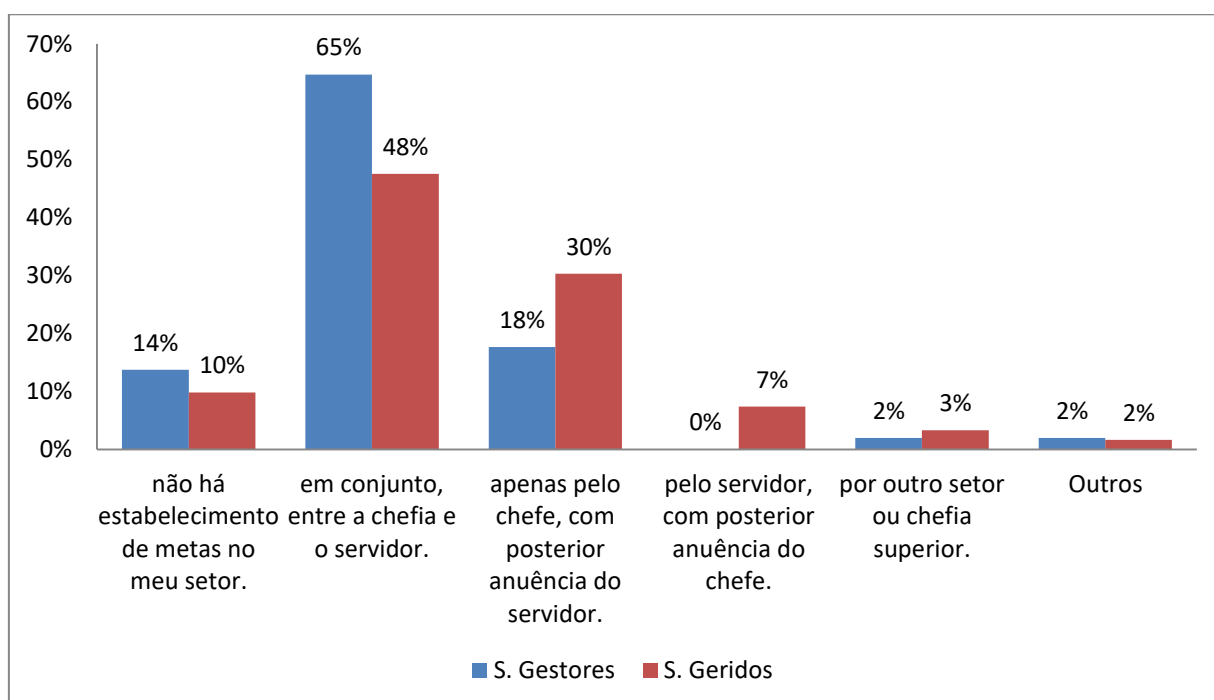


Gráfico 16: proporção das respostas da pergunta 14 dos questionários

Os servidores gestores e geridos, em sua maioria, marcaram a opção “em conjunto, entre a chefia e o servidor”. Essa premissa foi mais destacada pelos gestores com 65% das respostas. Os servidores geridos também destacaram a opção “apenas pelo chefe, com posterior anuência do servidor”, o que já não foi tão relevante para os gestores.

As respostas da opção “outros” que não se relacionam com as demais opções foram de um gestor e dois geridos, sendo respectivamente: “as demandas devem tratadas tão logo cheguem ao setor, a fim de evitar que se adentre em período de urgência previsto na legislação”, “gostaria de saber” e “como trabalhamos com prazos refutados por sistemas, a maior parte das metas são cumpridas devido ao prazo estabelecido”.

#### Pergunta 15: Qual o grau de dificuldade das metas?

A pergunta 15 visa verificar a percepção do respondente sobre o nível de dificuldade das metas, conforme a teoria da Fixação de Metas/Objetivos, de Locke e Lathan.

<b>Respostas</b>	<b>S. Gestores</b>	<b>S. Geridos</b>
Não há estabelecimento de metas no meu setor.	7	14
As metas costumam ser muito fáceis.	16	45
As metas costumam ser desafiadoras e deixam o trabalho interessante.	25	41
As metas costumam ser difíceis, a ponto de serem inalcançáveis.	0	6
Outros	3	16
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>122</b>

Tabela 18: resultado da pergunta 15 dos questionários

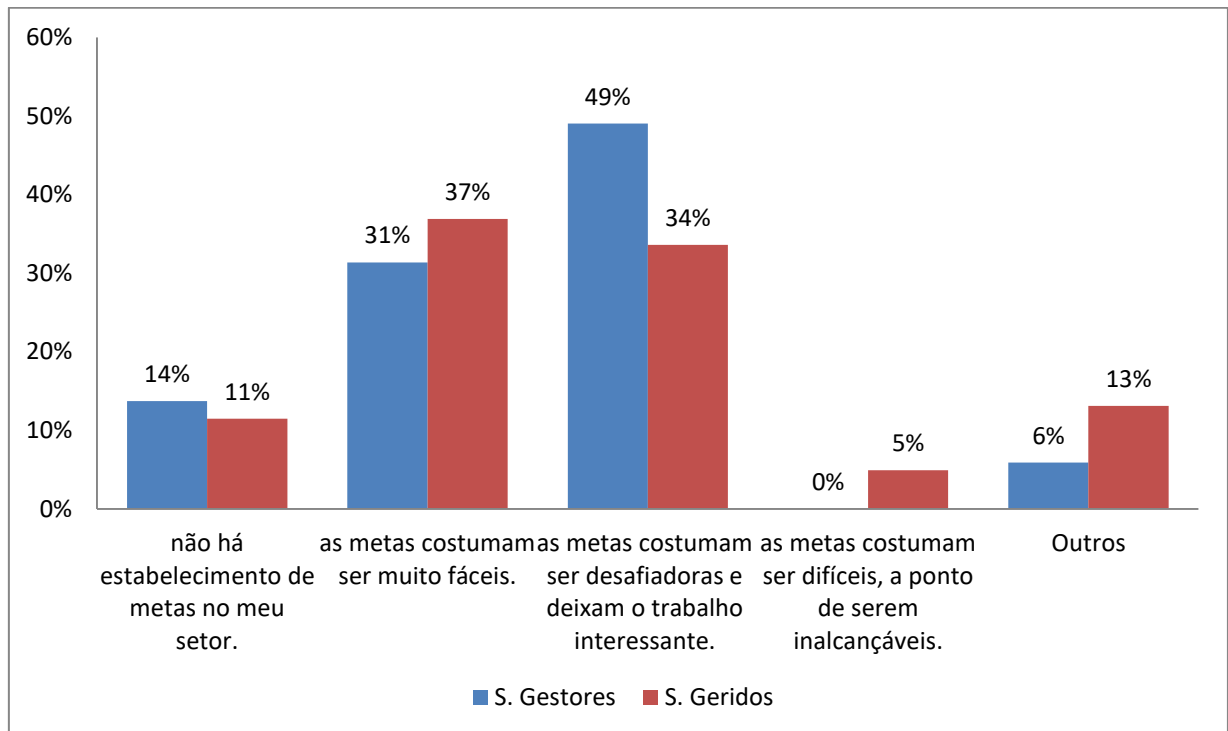


Gráfico 17: proporção das respostas da pergunta 14 dos questionários

Para os servidores gestores, a maioria identificou “as metas costumam ser desafiadoras e deixam o trabalho interessante” como opção mais pertinente, já para a maioria dos servidores geridos marcou a opção “as metas costumam ser muito fáceis” como resposta.

A opção “outros” obteve uma quantidade relevante de respostas dos servidores geridos, representando 13% das respostas desse grupo. No caso dos gestores, as respostas foram de três servidores: “as metas não são fáceis, mas alcançáveis”, “as metas são cumpridas com base na quantidade de estudos e levantamentos realizados, assim há um universo de atividades a serem



realizadas entre fáceis e desafiadoras” e “as metas costumam ser factíveis”. Para os servidores geridos as respostas foram relacionadas a:

- metas alcançáveis com esforço justo – 4 respostas;
- metas flexíveis – 6 respostas;
- metas não são fixas, mas guiadas pelas demanda – 6 respostas.

Quanto ao grau de dificuldade das metas, há diferença entre a percepção dos servidores gestores e geridos, o que pode dificultar a relação de expectativa do trabalho a ser realizado, além de supervalorizar ou subvalorizar a capacidade dos servidores.

#### 4.2 DISCUSSÃO

As perguntas dos questionários foram elaboradas com base nas teorias e conceitos da motivação, sendo possível agrupar as respostas por categorias dentro das teorias. A seguir apresenta-se a relação das teorias e conceitos a qual cada pergunta se relaciona e as categorias as quais é possível associar as respostas, para melhor análise e comparação.

<b>Pergunta</b>	<b>Teorias/ conceitos a qual se relaciona</b>	<b>Categorias das respostas</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estímulos à entrega de resultados;</li> <li>- Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow;</li> <li>- Teoria dos Dois Fatores (motivacionais e higiênicos), de Herzberg;</li> <li>- Teoria X e I (Motivação Intrínseca e extrínseca), de Pink.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intrínseco/motivacional – status;</li> <li>- Intrínseco/motivacional-autorrealização;</li> <li>- Extrínseco/higiênico – social;</li> <li>- Extrínseco/higiênico – segurança;</li> <li>- Extrínseco/higiênico – fisiológico.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estímulos para ir ao trabalho;</li> <li>- Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow;</li> <li>- Teoria dos Dois Fatores (motivacionais e higiênicos), de Herzberg;</li> <li>- Teoria X e I (Motivação Intrínseca e extrínseca), de Pink.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intrínseco/motivacional – status;</li> <li>- Intrínseco/motivacional-autorrealização;</li> <li>- Extrínseco/higiênico – social;</li> <li>- Extrínseco/higiênico – segurança;</li> <li>- Extrínseco/higiênico – fisiológico.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, de McClelland;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização;</li> <li>- Afiliação;</li> <li>- Poder.</li> </ul>

4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estímulos à motivação conforme tipo de atividade desejada;</li> <li>- Teoria X e I (Motivação Intrínseca e extrínseca), de Pink;</li> <li>- Teoria X e Teoria Y.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algorítmica;</li> <li>- Heurística – baixa proatividade;</li> <li>- Heurística – alta proatividade.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estímulos à motivação conforme tipo de atividade realizada;</li> <li>- Teoria X e I (Motivação Intrínseca e extrínseca), de Pink;</li> <li>Teoria X e Teoria Y.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algorítmica;</li> <li>- Heurística – baixa proatividade;</li> <li>- Heurística – alta proatividade</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de equipe;</li> <li>- Teoria X e Teoria Y, de McGregor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria X;</li> <li>- Teoria Y.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de chefe;</li> <li>- Teoria X e Teoria Y, de McGregor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria X;</li> <li>- Teoria Y.</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características de equipe;</li> <li>- Desempenho e motivação;</li> <li>- Clima organizacional;</li> <li>- Teoria da Equidade, de Adams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Social;</li> <li>- Igualdade de benefícios;</li> <li>- Direção do chefe;</li> <li>- Comunicação e trabalho em equipe;</li> <li>- Compromisso com trabalho.</li> </ul>
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel do gestor na motivação;</li> <li>- Clima organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivação não é papel do chefe;</li> <li>- Motivação é intrínseca, chefe deve oferecer suporte geral;</li> <li>- Identificar necessidades individuais e tentar atendê-las;</li> <li>- Responsabilidade da motivação é do chefe.</li> </ul>
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel do gestor na motivação;</li> <li>- Teoria do Reforço, de Skinner;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratar de forma pessoal;</li> <li>- Recompensas e benefícios - reforço positivo;</li> <li>- Tratar de forma coletiva para que sirva de exemplo positivo;</li> <li>- Não fazer nada.</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel do gestor na motivação;</li> <li>- Teoria do Reforço, de Skinner;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratar de forma pessoal</li> <li>- Retirada de benefícios - punição</li> <li>- Tratar de forma coletiva para que sirva de exemplo negativo</li> <li>- Não fazer nada</li> <li>- Identificar o motivo e resolver</li> </ul>

12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz Competência/ vontade, de Landsberg;</li> <li>- Papel do gestor na motivação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Passar a tarefa a outro;</li> <li>- Direcionar e acompanhar a execução da tarefa;</li> <li>- Identificar o motivo da desmotivação e tentar motivar;</li> <li>- Não fazer nada.</li> </ul>
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria da Fixação de Metas, de Locke e Lathan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há metas no setor;</li> <li>- Não orientam o trabalho;</li> <li>- Orientam o trabalho, são claras e mensuráveis;</li> <li>- Orientam as atividades, não são claras ou mensuráveis.</li> </ul>
14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria da Fixação de Metas, de Locke e Lathan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há metas no setor;</li> <li>- Em conjunto, entre servidor e chefe;</li> <li>- Pelo servidor, com posterior anuência do chefe;</li> <li>- Pelo chefe, com posterior anuência do servidor;</li> <li>- Por outro setor ou chefia superior.</li> </ul>
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria da Fixação de Metas, de Locke e Lathan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há metas no setor;</li> <li>- Fáceis;</li> <li>- Desafiadoras;</li> <li>- Difíceis quase inalcançáveis;</li> <li>- Flexíveis.</li> </ul>

Tabela 19: teorias/conceitos e categorias de cada pergunta dos questionários

A discussão das respostas se dá por blocos de perguntas, conforme apresentado no capítulo 3. Metodologia.

#### 4.2.1 Estímulos e necessidades relevantes no ambiente de trabalho

As perguntas relacionadas aos estímulos e necessidades relevantes no ambiente de trabalho são as de número 1 a 3 e tratam de identificar quais fatores, necessidades e estímulos, na percepção dos respondentes, correspondem à realidade do seu ambiente do trabalho.

Os estímulos e necessidades associadas às perguntas se relacionam as teorias da Hierarquia das Necessidades, dos Dois Fatores, X e I e das Necessidades Socialmente Adquiridas e aos conceitos de motivação intrínseca e extrínseca, dentre outros. A relação entre

as teorias e conceitos permite vincular um padrão de resposta dos questionários as várias teorias e conceitos.

As respostas dos questionários, em sua maioria, quando perguntado sobre o estímulo ao desempenho e entrega de resultados, estiveram relacionadas aos fatores extrínsecos sociais e intrínsecos de autorrealização, sendo que para os gestores, os extrínsecos sociais se destacaram com mais de 50% das respostas. Porém, quando a pergunta é relacionada ao que motiva o servidor a ir ao trabalho a proporção se inverte, a maioria dos gestores respondeu com fatores intrínsecos de autorrealização, já os servidores geridos permaneceram divididos entre fatores de autorrealização e os extrínsecos sociais, e ainda houve destaque para os fatores extrínsecos fisiológicos.

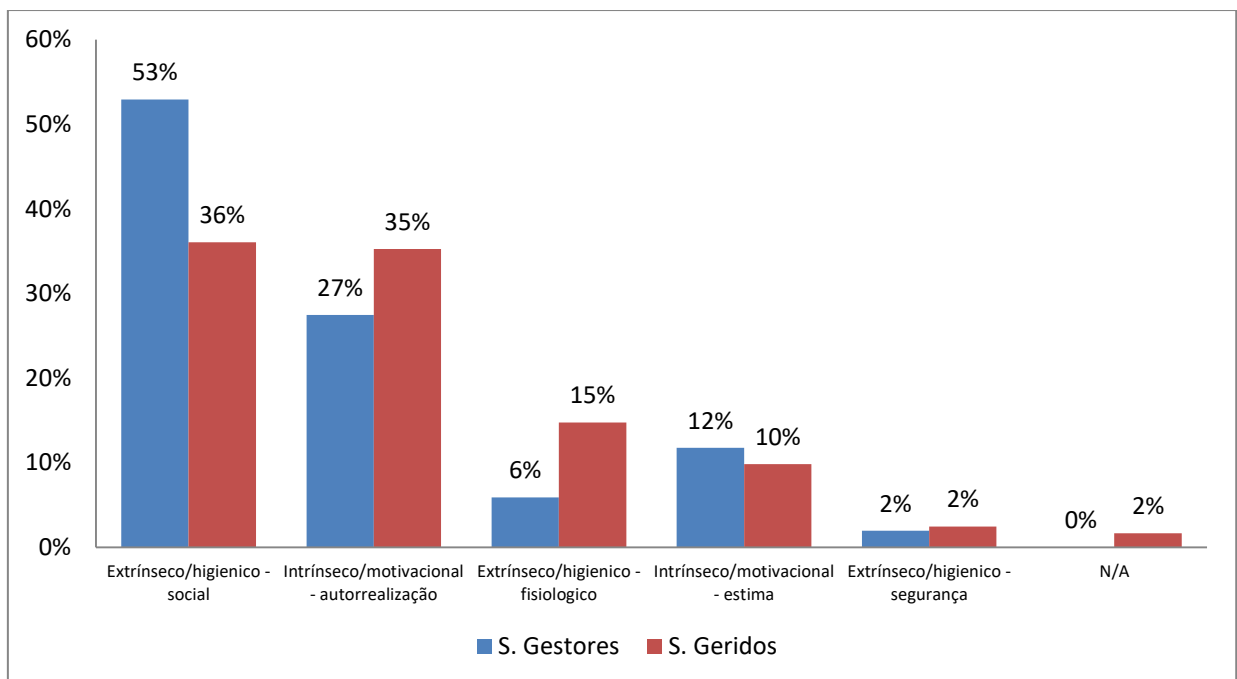


Gráfico 18: proporção de respostas em relação aos estímulos para desempenho e entrega de resultados

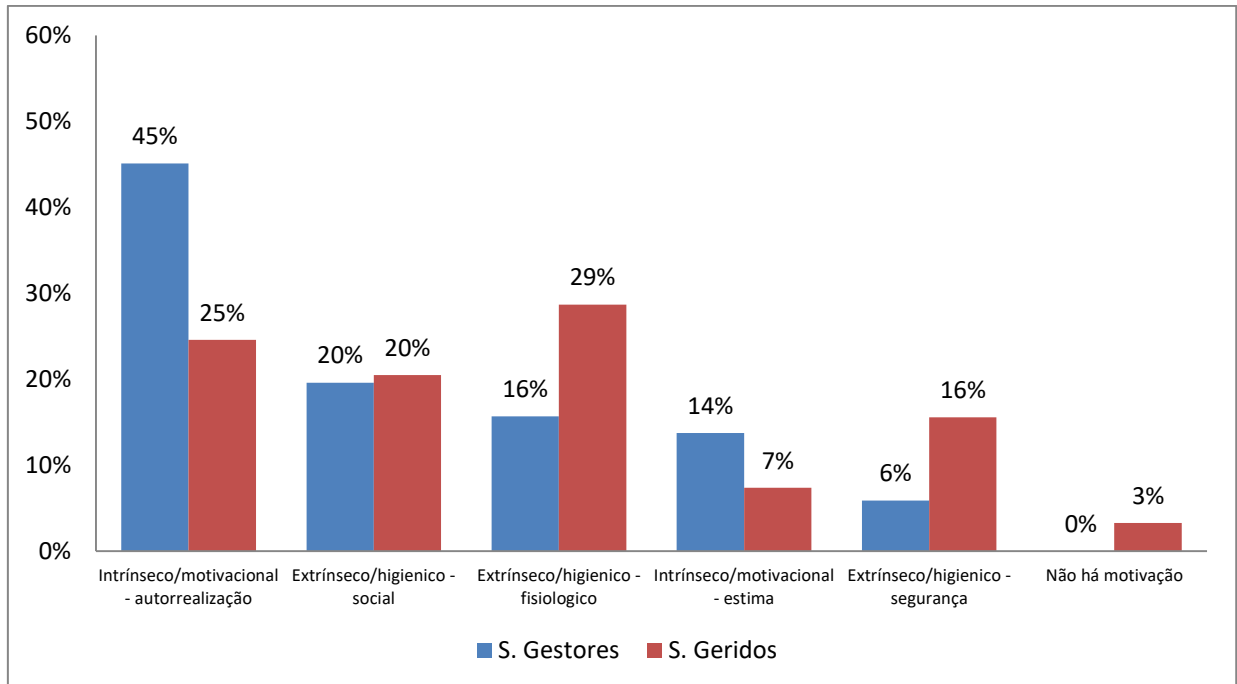


Gráfico 19: proporção de respostas em relação a motivação para ir ao trabalho

Os fatores extrínsecos são aqueles associados à motivação por estímulos externos como recompensas, salário, ambiente de trabalho, relacionamentos e benefícios materiais, o que também é possível relacionar com os fatores higiênicos, da teoria dos Dois Fatores. A teoria do Tipo I e Tipo X relaciona a pessoa que se orienta por esses fatores como do tipo X, ou seja, que realiza o trabalho pensando nas recompensas e não no trabalho, para essas pessoas, se não houver recompensa, não há trabalho. A teoria dos Dois Fatores ainda explica que os fatores higiênicos não motivam de fato, mas previnem a desmotivação ou insatisfação no trabalho. Quando se diz de aspecto social, trata-se de relacionamentos, no caso com os colegas ou chefe. Para a teoria da Hierarquia das Necessidades, a necessidade social é extrínseca e deve ser atendida para que depois as necessidades de estima e autorrealização se manifestem. A necessidade fisiológica é relacionada as condições de sobrevivência e é a primeira necessidade que da base para as demais, conforme teoria da Hierarquia das Necessidades, e são associadas ao ambiente de trabalho e salário, que teve destaque nas respostas dos servidores, quando perguntado o que motiva a ir ao trabalho.

Os fatores intrínsecos são os vinculados a necessidades internas, como satisfação e realização que o trabalho proporciona, o autodesenvolvimento, entre outros. Os fatores motivacionais, da teoria dos Dois Fatores, são os relacionados aos fatores intrínsecos e, conforme a teoria, a presença desses fatores proporciona motivação real, de longo prazo, enquanto sua ausência não desmotiva, apenas não motiva. A autorrealização, característica dos fatores intrínsecos e motivacionais, é a mais alta das necessidades, conforme teoria da

Hierarquia das Necessidades, e incluem vontade de crescimento profissional, autodesenvolvimento e senso de responsabilidade. A teoria do Tipo I e Tipo X trata a pessoa que se orienta por fatores intrínsecos como do tipo I, a qual prevalece a vontade de trabalhar pelo que o trabalho oferece, tem necessidade de constante melhoria pessoal e do trabalho e prezam pelo reconhecimento.

Nesse sentido, identifica-se que a maioria dos servidores gestores percebem os servidores geridos com perfil de pessoas que vão ao trabalho com o intuito de autodesenvolvimento e responsabilidade com o trabalho, mas quanto à entrega dos resultados, o estímulo se traduz no âmbito social, para manter o bom relacionamento com o chefe e a equipe. A maioria dos servidores geridos, por outro lado, identificaram que o que mais estimula a ida ao trabalho são fatores de sobrevivência, como o salário, já as entregas de resultados são pautadas por aspectos sociais ou por oportunidade de crescimento.

Quando perguntado sobre o que é mais relevante no ambiente de trabalho, a maioria dos servidores gestores e dos geridos identificaram respostas relacionadas às necessidades de afiliação e de realização. A teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas explica que há três necessidades que guiam as ações das pessoas no trabalho: afiliação, realização e poder. A necessidade de afiliação é relacionada ao emocional e ao convívio social, podendo, inclusive, relacionar-se com a necessidade social da teoria da Hierarquia das Necessidades, como uma necessidade extrínseca, na qual é mais importante para o indivíduo ter um bom relacionamento com a equipe do que o trabalho em si. Já a necessidade de realização se traduz na vontade de melhorar constantemente e de assumir responsabilidades, podendo ser relacionada com a necessidade de autorrealização da teoria da Hierarquia das Necessidades, como uma necessidade intrínseca. A necessidade de poder foi a menos identificada nas respostas, tanto por servidores gestores como geridos, porém os servidores geridos tiveram mais respostas de acordo com essa necessidade do que os servidores gestores, mostrando que essa pode ser uma necessidade mais relevante para os geridos do que para os gestores, porém há que considerar que o servidor gestor já tem um certo poder de decisão e de influência devido ao cargo que ocupa, portanto a necessidade de poder não lhe seria relevante no momento.

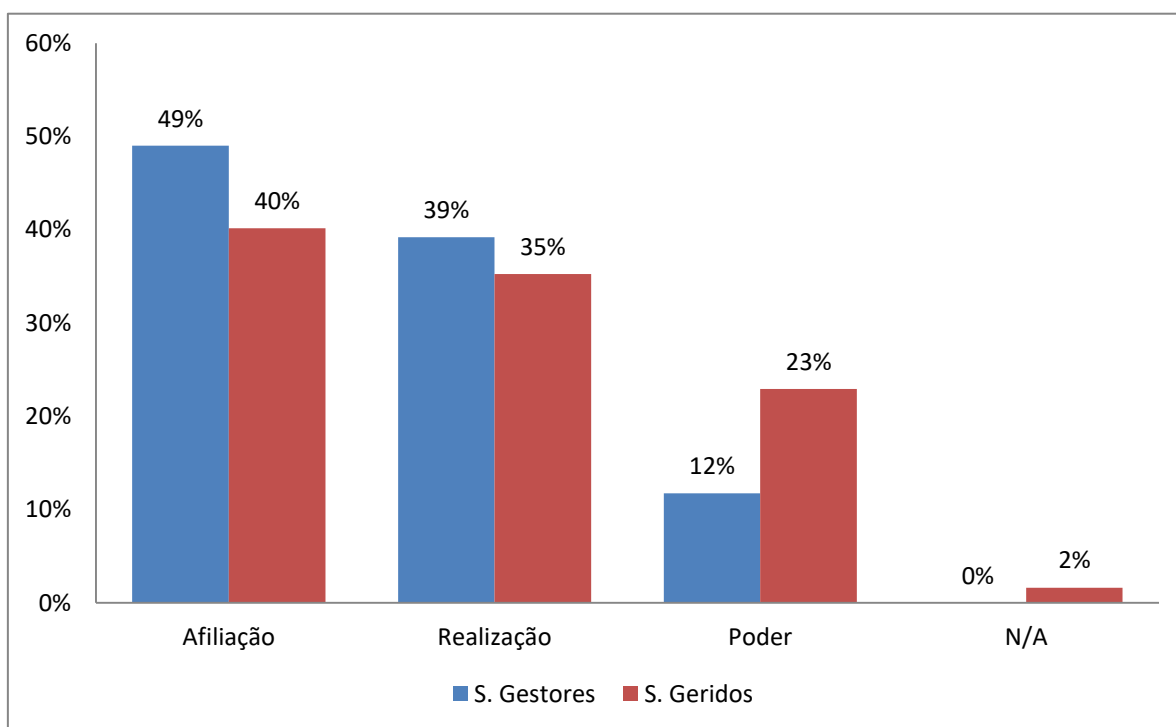


Gráfico 20: proporção de respostas em relação a necessidade mais relevante no trabalho

Percebe-se que não há uma tendência fixa por estímulos e necessidades extrínsecas ou intrínsecas, mas as respostas variam entre os dois fatores, sendo para uns mais importantes fatores intrínsecos e para outros extrínsecos. É possível avaliar o cenário por meio da teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, pois diz que cada pessoa é influenciada por um determinado fator em determinada situação, sendo que em outro momento, perante um contexto diferente, outro fator pode ser mais relevante (OLIVEIRA, 2009). Ainda, a teoria da Hierarquia das Necessidades explica que para que uma necessidade superior esteja em vigor e seja dominante, como autorrealização, é necessário que as necessidades inferiores estejam atendidas, como fisiológicas ou sociais (ROBBINS, 2005). Assim, entende-se que cada indivíduo ou grupo de indivíduos, a depender do contexto que estão inseridos, podem variar na necessidade do momento, cabendo ao responsável pela equipe, ou seja, o gestor, identificar a necessidade manifesta e trabalhar para seja atendida, visando a motivação e consequente melhora nos resultados.

#### 4.2.2 Tipos de atividades atrativas x realizadas no trabalho e perfil dos servidores

As perguntas relacionadas aos tipos de atividades mais atrativas e as realizadas no trabalho são as de número 4 a 7 e pretendem identificar os tipos de atividades realizadas em confronto com as mais atrativas para os servidores públicos e relaciona-las ao perfil dos gestores

e dos geridos, de acordo com a teoria X e teoria Y, além de verificar como os gestores identificam os servidores da equipe de trabalho, conforme as mesmas teorias.

A teoria X identifica o funcionário como aquele que não gosta de trabalhar e realiza as tarefas por obrigação, precisam ser geridos e não possuem criatividade ou capacidade de tomar decisões. As atividades que são de fácil execução e que não exigem iniciativa ou criatividade seriam as mais adequadas para esse perfil, sendo essas as atividades algorítmicas, que possuem um passo a passo para sua execução. As pessoas com perfil da teoria X tendem a ser motivadas por fatores extrínsecos, como recompensas e salário.

A teoria Y, por outro lado, reconhece o trabalhador como alguém que gosta de trabalhar e se envolver nas atividades, pode ser criativo, merecedor de confiança e tomar boas decisões, se bem orientado. As atividades heurísticas seriam as mais compatíveis com esse perfil, sendo aquelas que exigem iniciativa e criatividade em sua execução ou até em sua elaboração, quando o perfil do funcionário for mais proativo. As pessoas com perfil da teoria Y tendem a ser motivadas por fatores intrínsecos, como realização, reconhecimento e confiança.

Na análise das respostas, quanto aos tipos de atividades atrativas e as executadas no trabalho, considerou-se as atividades heurísticas como de baixa proatividade ou de alta proatividade, dependendo da escolha dos respondentes em relação a atividade que exija mais criatividade no como fazer ou no quê e no como fazer, respectivamente.

Quando perguntado sobre o tipo de atividades mais atrativas para os servidores públicos da equipe, a maioria dos gestores e dos geridos se referiu a atividades heurísticas de baixa proatividade, sendo que um percentual relevante (35%) dos gestores também identificou atividades algorítmicas como atrativas para os servidores da sua equipe.



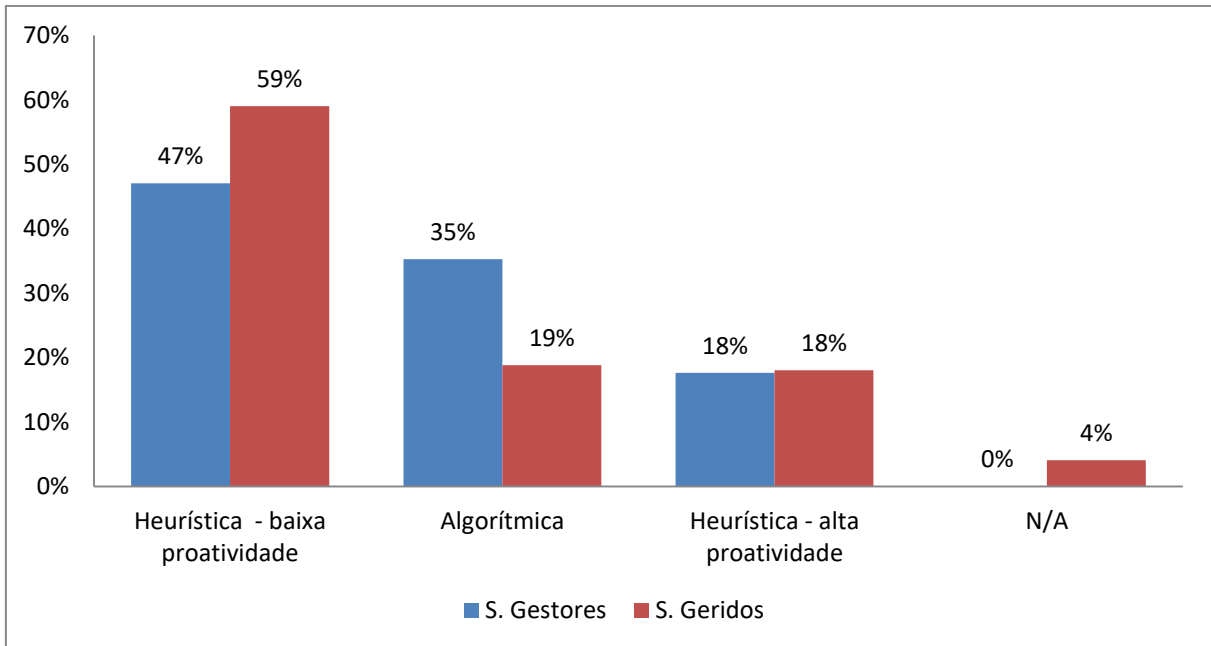


Gráfico 21: proporção de respostas em relação aos tipos de atividades mais atrativas para servidores da equipe

Quando perguntado sobre os tipos de atividades realizadas no setor de trabalho, a maioria dos servidores gestores identificou atividades heurísticas de alta proatividade, enquanto os servidores geridos ficaram divididos entre as atividades heurísticas de alta proatividade, de baixa proatividade e uma proporção menor, mas relevante, em atividades algorítmicas.

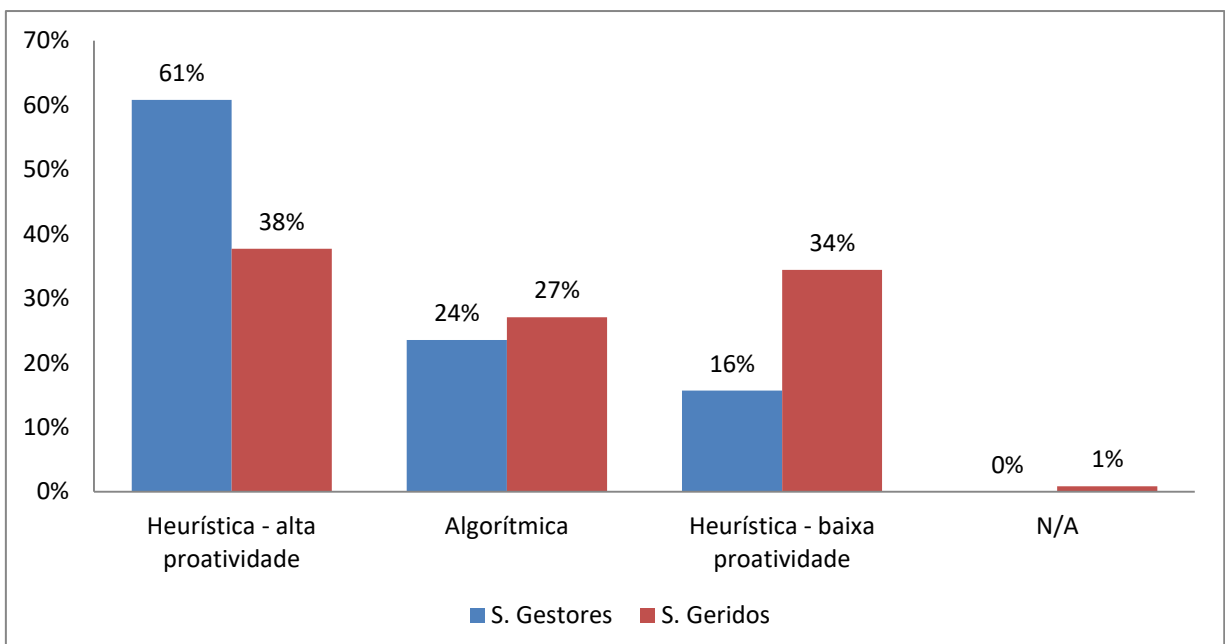


Gráfico 22: proporção de respostas em relação ao tipo de atividades realizadas no setor de trabalho

Percebe-se uma dissonância nas respostas dos servidores gestores entre as atividades mais atrativas para os servidores da equipe e as atividades realizadas no setor. A maioria dos

gestores diz que atividades heurísticas de baixa proatividade ou algorítmicas são mais atrativas, mas as atividades do setor são heurísticas de alta proatividade. Já para os geridos, a preferência e a realidade é similar, sendo a percepção do grupo por atividades variadas.

Para verificar o perfil dos servidores geridos, quanto a teoria X e a teoria Y, foi perguntado sobre a atitude dos servidores da equipe frente às tarefas. A maioria das respostas, tanto dos servidores gestores como dos geridos, foram mais relacionadas ao perfil X, porém a diferença de proporção para as respostas relacionadas ao perfil Y foi baixa.

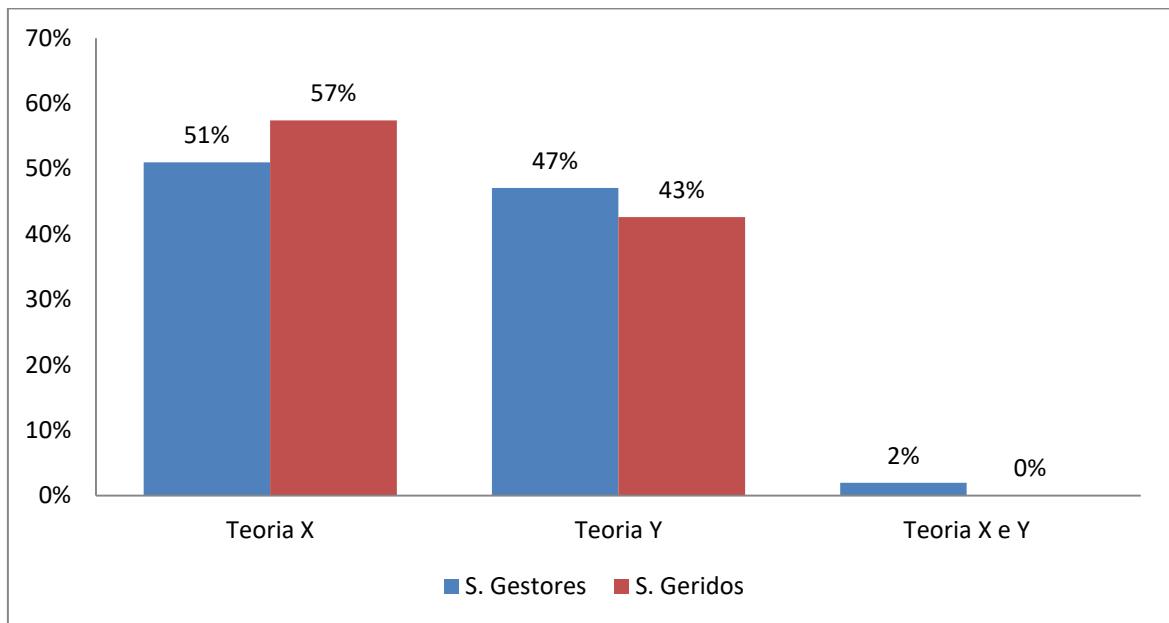


Gráfico 23: proporção de respostas em relação ao perfil do servidor ao realizar uma tarefa

Quando perguntado sobre a atitude do chefe em relação à execução das tarefas pela equipe, a maioria dos servidores gestores e dos geridos identificaram respostas relacionadas ao perfil da teoria Y.

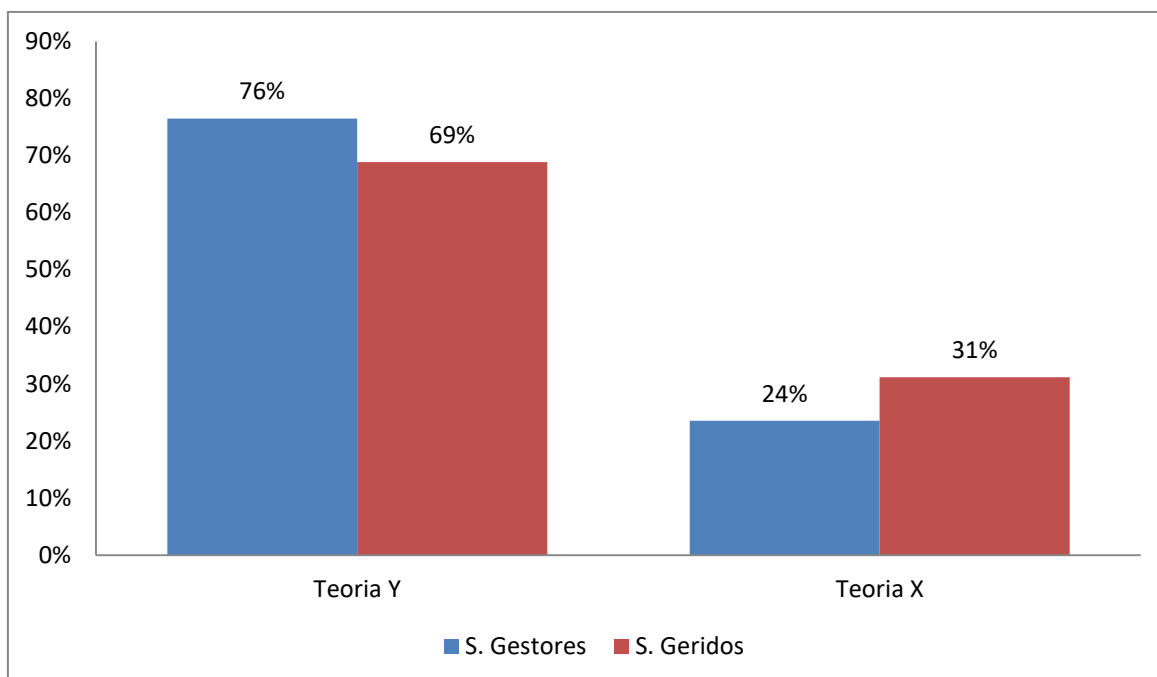


Gráfico 24: proporção de respostas em relação ao perfil do chefe com a execução das tarefas pela equipe

Percebe-se que as respostas dos servidores gestores e geridos estão alinhadas, mas ambos os grupos sugerem que os servidores geridos são identificados como do perfil da teoria X, enquanto o modelo de gestão dos gestores corresponde ao perfil da teoria Y. Nesse sentido, há uma divergência, pois infere-se que o servidor gerido não gosta de trabalhar e realiza suas tarefas por obrigação, enquanto o gestor o trata de forma contrária, como se apreciasse o trabalho em si, criando uma lacuna na forma de motivação. Vale dizer que há uma quantidade significativa de servidores geridos, ainda que não a maioria, que identificam seu perfil como da teoria Y, o que, nesse caso, estaria alinhado ao perfil dos gestores, possibilitando um encontro de ideias e estratégias para motivação.

Ao relacionar o perfil dos servidores com o tipo de atividade realizada no setor, observa-se que servidores do perfil da teoria Y apreciam atividades heurísticas e os servidores do perfil da teoria X preferem atividades algorítmicas, demonstrado pela semelhança no percentual de respostas, o que confirma as teorias sobre o tema. Nesse contexto, as estratégias de motivação extrínseca funcionam melhor para os servidores com perfil da teoria X, pois é comum que, por não terem interesse no trabalho, realizem atividades algorítmicas, que podem ser monótonas, assim o foco em recompensas auxilia no empenho para o cumprimento dessas atividades. Outrossim, estratégias de motivação intrínseca e que valorizem o reconhecimento pelo trabalho atuam bem para os servidores com perfil da teoria Y, pois há interesse em contribuir com o trabalho, razão pela qual as atividades heurísticas são preferíveis.

### 4.2.3 Equipe de trabalho, papel do líder e clima organizacional

As perguntas relacionadas à equipe de trabalho, ao clima organizacional e ao papel do líder ou gestor frente à equipe são as de número 8 a 12. As perguntas visam identificar as condições comportamentais e ambientais para gerar motivação, na visão de servidores gestores e geridos.

As condições para gerar motivação permeiam o comportamento da equipe, no que diz respeito às preferências e necessidades para o trabalho, o papel do gestor, na identificação e ação perante essas necessidades e preferências, e o clima organizacional que é o resultado do comportamento da equipe e o modo de agir do gestor, ocasionando um ambiente agradável e estável, propício à motivação, ou desagradável e conflituoso, que gera insatisfação.

Uma equipe que tem entre seus membros valores, crenças e preferências similares tende a trabalhar melhor, criando um comportamento homogêneo, o que pode acarretar a um clima organizacional agradável e favorável à motivação. Ainda, o gestor, por meio de seu poder de influência e como tomador de decisão, tem papel primordial na geração do clima organizacional e no comportamento da equipe, pois suas decisões e formas de agir criam situações que podem ser agradáveis e voltadas ao desenvolvimento, ou desagradáveis que podem gerar desmotivação. O gestor, ao saber a tendência das preferências dos membros de sua equipe e ao agir de modo a criar um clima organizacional voltado ao bem estar em que hajam estímulos emocionais e intelectuais contribui para um ambiente voltado ao desenvolvimento organizacional (BERGAMINI, 2018).

Quando perguntado aos servidores gestores e geridos sobre o que é mais importante para que uma equipe trabalhe de forma coesa e integrada, a maioria de ambos os grupos identificaram opções voltadas a comunicação em equipe. Landsberg (2015) explica que a boa comunicação é essencial para o bom andamento do trabalho, o coordenado deve saber com clareza o que lhe é esperado e o que deve fazer. O autor enfatiza que a comunicação deve continuar durante e após a execução de uma atividade, possibilitando *feedback*, importante para o aumento de produtividade.

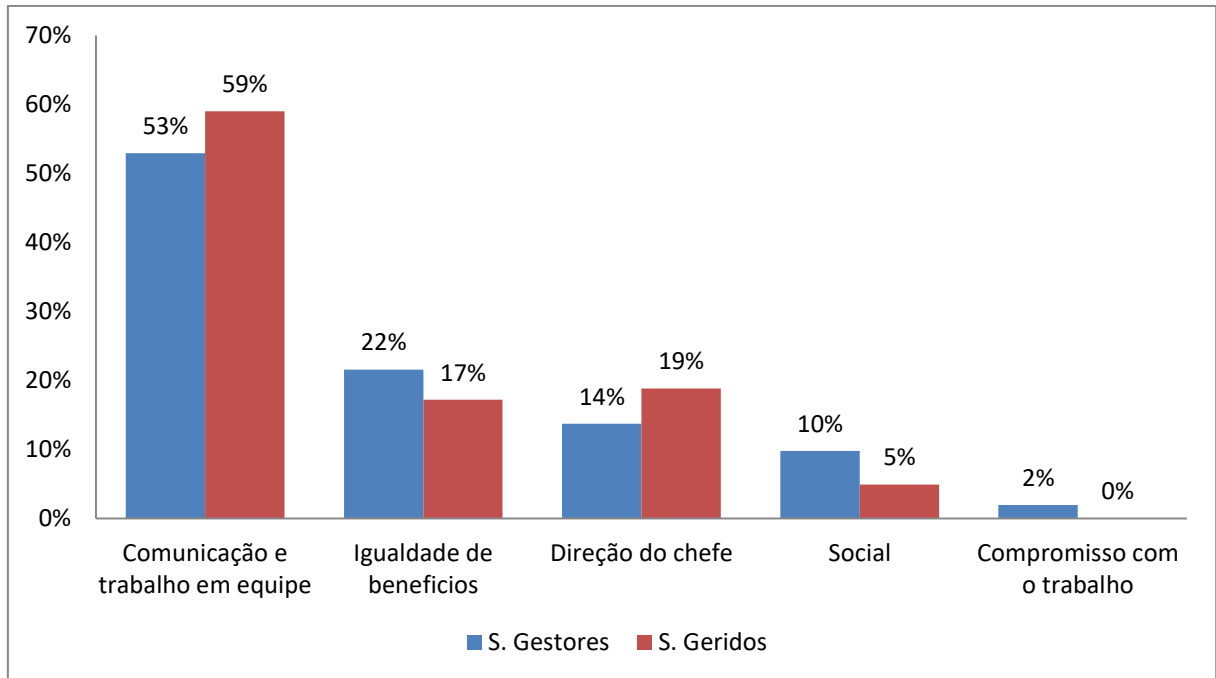


Gráfico 25: proporção de respostas em relação ao fator importante para que uma equipe trabalhe de forma coesa e integrada

Quando perguntado sobre o papel do chefe em relação à motivação da equipe de trabalho, a maioria dos servidores gestores e geridos reconheceram a opção que trata da identificação das necessidades individuais dos membros da equipe e buscar atendê-las como principal função do gestor. Soto (2002) e Bergamini (2018) mencionam que cada indivíduo é diferente e tem suas próprias necessidades, o que motiva um não necessariamente motiva outro, sendo importante tratar cada um de forma singular de acordo com suas necessidades. Ainda, conforme já identificado nas questões anteriores, cada indivíduo pode estar com um tipo de necessidade como dominante em determinado momento, conforme teoria da Hierarquia das Necessidades e das Necessidades Socialmente Adquiridas. O gestor ou chefe ao identificar a necessidade de um indivíduo pode direcionar esforços de forma correta para atendê-las.

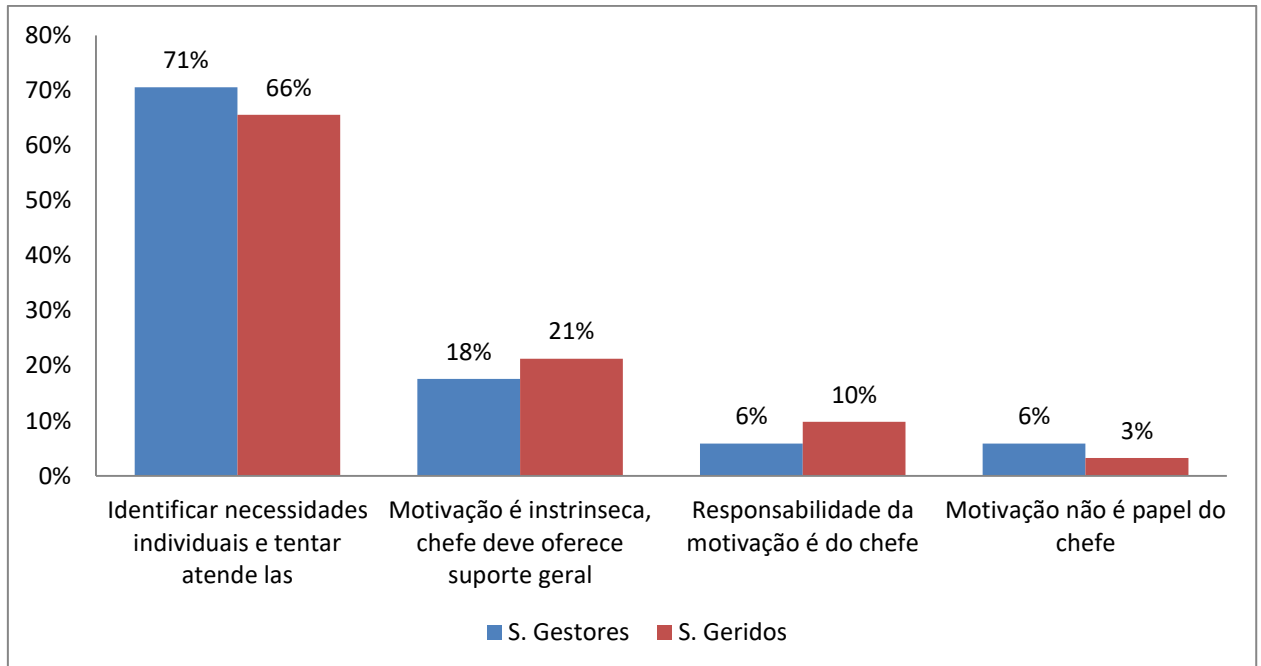


Gráfico 26: proporção de respostas em relação ao papel do chefe na motivação de servidores de uma equipe de trabalho

Quando perguntado sobre a atitude desejada do chefe quando um subordinado realiza um bom trabalho, a maioria dos servidores gestores e dos geridos indicaram que o ideal seria tratar de forma pessoal, com elogio e destaque para o trabalho. Outra opção de destaque, mas que não chegou a maioria, foi tratar a situação de forma coletiva para que sirva de exemplo positivo à equipe.

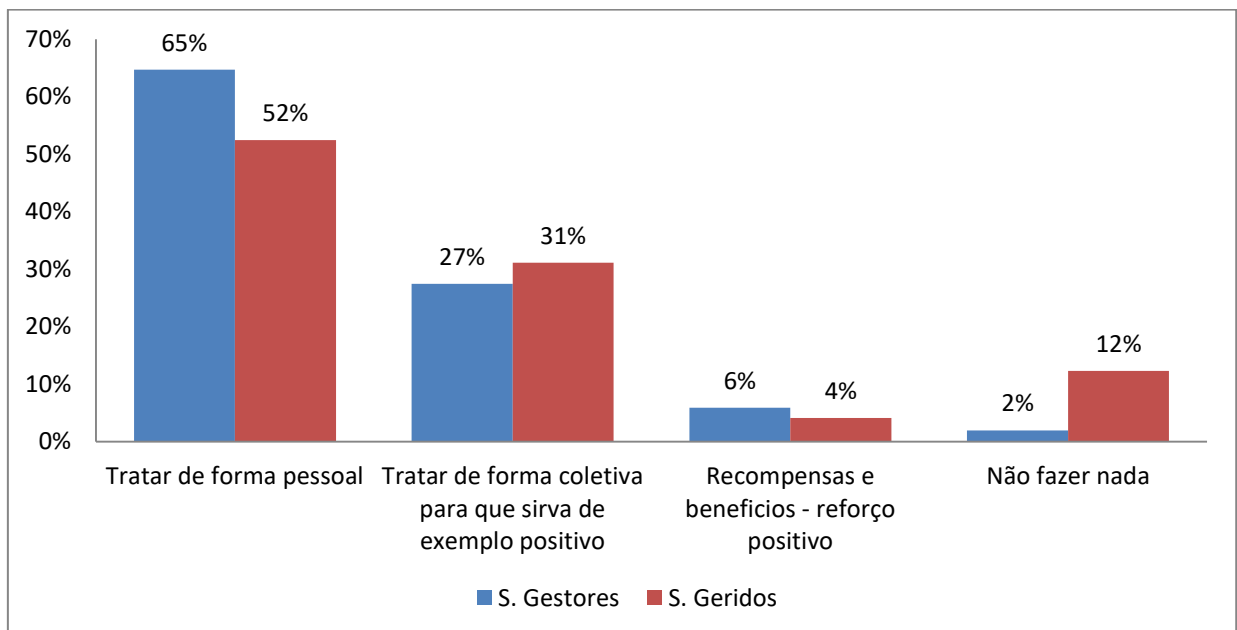


Gráfico 27: proporção de respostas em relação à atitude desejada do chefe quando um subordinado executa um bom trabalho

Quando a pergunta tratou sobre a atitude do chefe quando um subordinado tem uma atitude indesejada, a maioria dos dois grupos também responderam no sentido de tratar de forma pessoal, já a opção relacionada a tratar de forma coletiva para que sirva de exemplo à equipe foi a que menos obteve respostas. Ou seja, entende-se que no caso de uma atitude negativa por parte de um funcionário, pode-se pensar o funcionário como um servidor gerido, tanto gestores como geridos desprezaram atitudes que possam denegrir ou desestimular o servidor, com punição ou exposição aos colegas de trabalho.

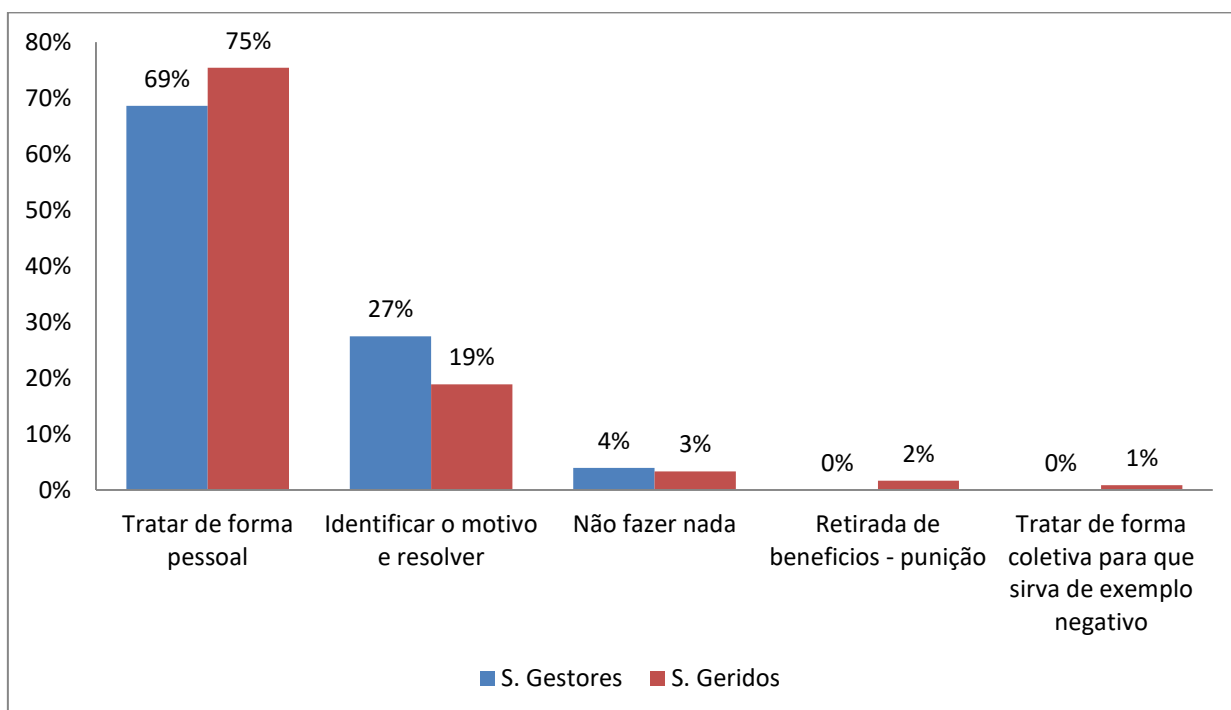


Gráfico 28: proporção de respostas em relação a atitude desejado do chefe quando um subordinado tem uma atitude indesejada

Quando perguntado sobre a atitude do chefe quando identifica que um subordinado está desmotivado para a execução de uma tarefa, a maioria das respostas dos servidores gestores e dos geridos foi no sentido de identificar o motivo da desmotivação e tentar motivar o subordinado. Landsberg (2015), ao explicar a Matriz Competência/ Vontade, expõe a identificação do fator de desmotivação e proporcionar incentivos para motivação como uma estratégia no caso em que o subordinado tenha competência para executar a tarefa, mas esteja com vontade baixa. No caso de o subordinado estar com baixa vontade e não possua a competência para executar a tarefa a estratégia mais adequada, segundo o autor, seria de direcionar e acompanhar a pessoa no decorrer da atividade e destacar o bom trabalho como forma de motivação intrínseca. Essa estratégia também obteve uma quantidade significativa de respostas. Percebe-se que as respostas dos gestores e geridos vão ao encontro da teoria.

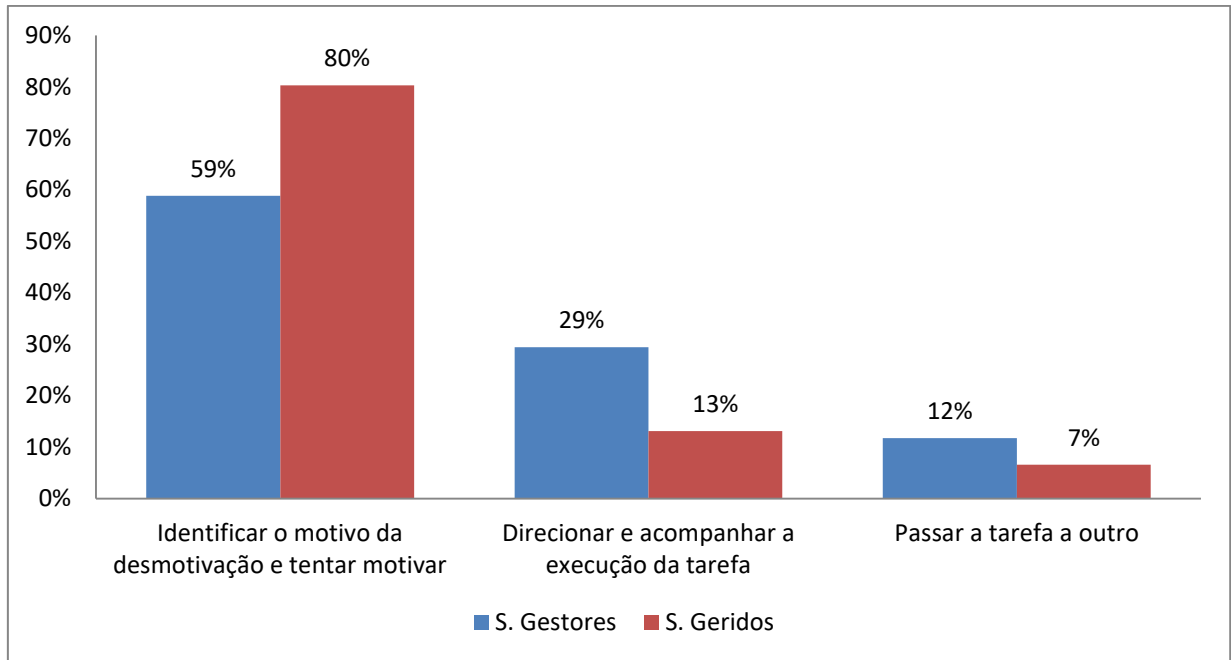


Gráfico 29: proporção de respostas em relação à atitude desejada do chefe quando identifica que um subordinado está desmotivado para a execução de uma tarefa

As respostas dos servidores gestores e geridos estiveram alinhadas, sendo a proporção muito similar, o que facilita a elaboração e execução de estratégias voltadas à motivação dos servidores. Percebe-se que a visão sobre o papel do gestor na motivação dos servidores é bem estabelecida, Pink (2010) e Gomes (2009) explicam que atualmente o gestor é responsável por criar condições e relações para que se realize o melhor trabalho possível.

#### 4.2.4 Metas e motivação

As perguntas relacionadas às metas e motivação são as de número 13 a 15 e tem por base a Teoria da Fixação de Metas/Objetivos. A relação entre metas e motivação acontece quando parte-se do pressuposto que é necessário estar motivado para o alcance de algo, no caso a meta ou objetivo. As metas direcionam os pensamentos e ações das pessoas e quando coletivas proporcionam a sensação de que os esforços de todos os membros de uma equipe estão focalizados na mesma coisa, podendo criar sinergia e espírito de equipe (RIBAS e SALIM, 2016), contribuindo, ainda, para o atendimento de necessidades sociais e de pertencimento.

Quando perguntado aos servidores sobre a relação das metas com o trabalho, a maioria dos gestores e dos geridos identificaram que as metas orientam o trabalho, são claras e mensuráveis, porém um alto percentual dos respondentes, principalmente dos servidores geridos, informaram que as metas não orientam o trabalho, que não são claras ou mensuráveis e inclusive alguns informaram que não há metas no setor em que trabalham. Conforme a Teoria da Fixação de Metas/Objetivos para que uma meta seja motivadora, ela deve ser clara, ser bem



compreendida por todos, mensurável e específica, ou seja, estar bem definida e ter parâmetros para saber quanto e quando atingi-la (RIBAS, 2011 e RIBAS e SALIM, 2016).

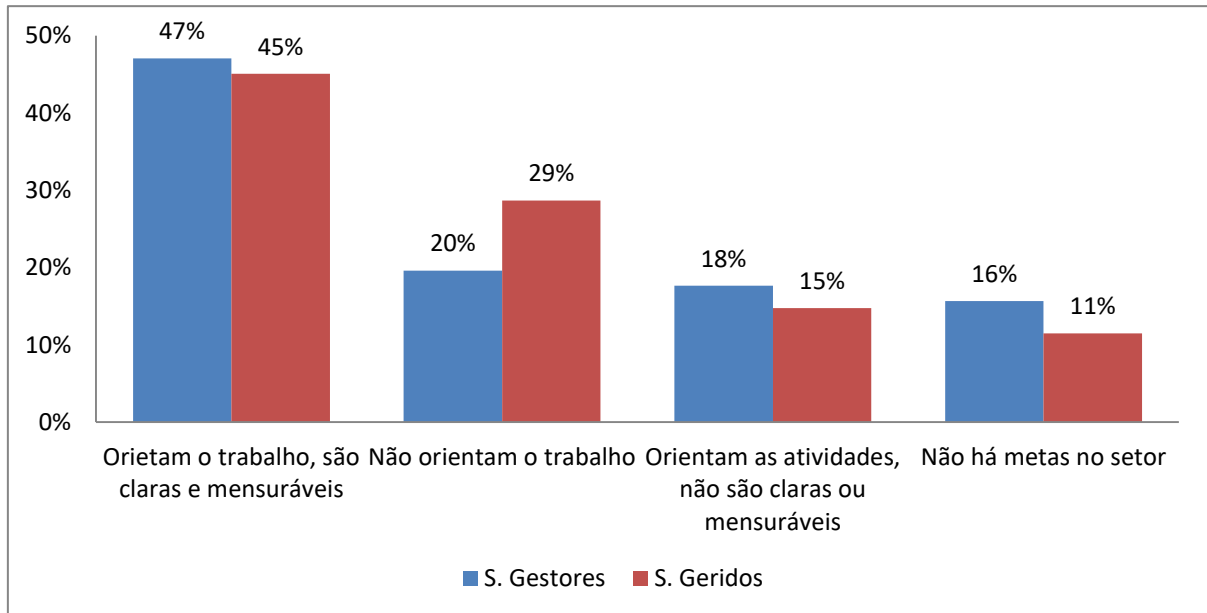


Gráfico 30: proporção de respostas sobre a relação entre as metas e o trabalho

Sobre a definição das metas, a maioria dos servidores gestores e geridos informaram que as metas são definidas em conjunto entre servidor e chefe, o que vai ao encontro da Teoria da Fixação de Metas/objetivos, que diz que as metas devem ser compartilhadas, ou seja, criadas em conjunto entre o servidor e o chefe, com o propósito de que o servidor sinta-se parte da elaboração do planejamento do setor, incentivando seu comprometimento com a meta e com a equipe. É interessante observar que parte dos servidores geridos (30%) identificaram que as metas são estabelecidas pelo chefe com posterior anuência do servidor, nesse caso, o controle da meta seria do chefe e o servidor gerido não teria parte em sua definição, ou seja, não é passada a sensação de pertencimento da meta para o servidor gerido, o que pode deixar seu comprometimento reduzido.

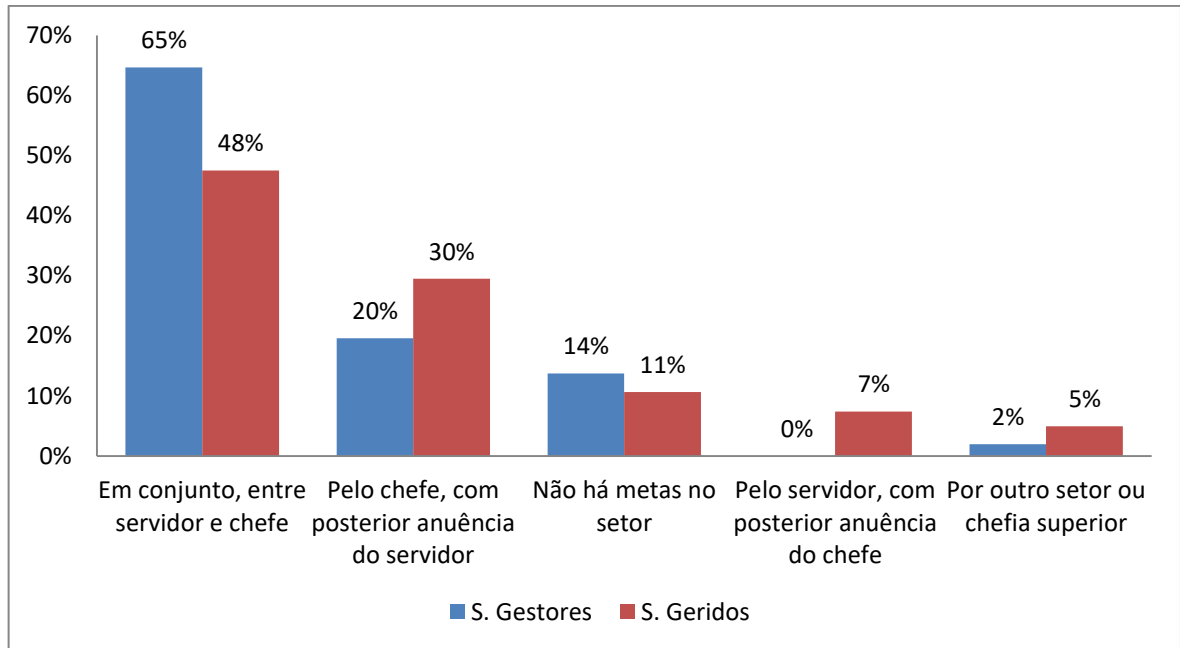


Gráfico 31: proporção de respostas sobre quem define as metas de trabalho

Quando perguntado sobre o grau de dificuldade da meta, a maioria dos servidores as identificou como desafiadoras, já os servidores geridos ficaram entre desafiadoras e fáceis. A Teoria da Fixação de Metas/objetivos diz que uma característica para que a meta seja motivadora é ser desafiadora e alcançável. Uma meta fácil não prende a atenção e a energia dos servidores no trabalho, já uma meta difícil, quase que inalcançável, pode desmotivar o servidor. O ideal são metas interessantes, realistas e de acordo com as capacidades dos servidores (RIBAS, 2011 e RIBAS e SALIM, 2016).

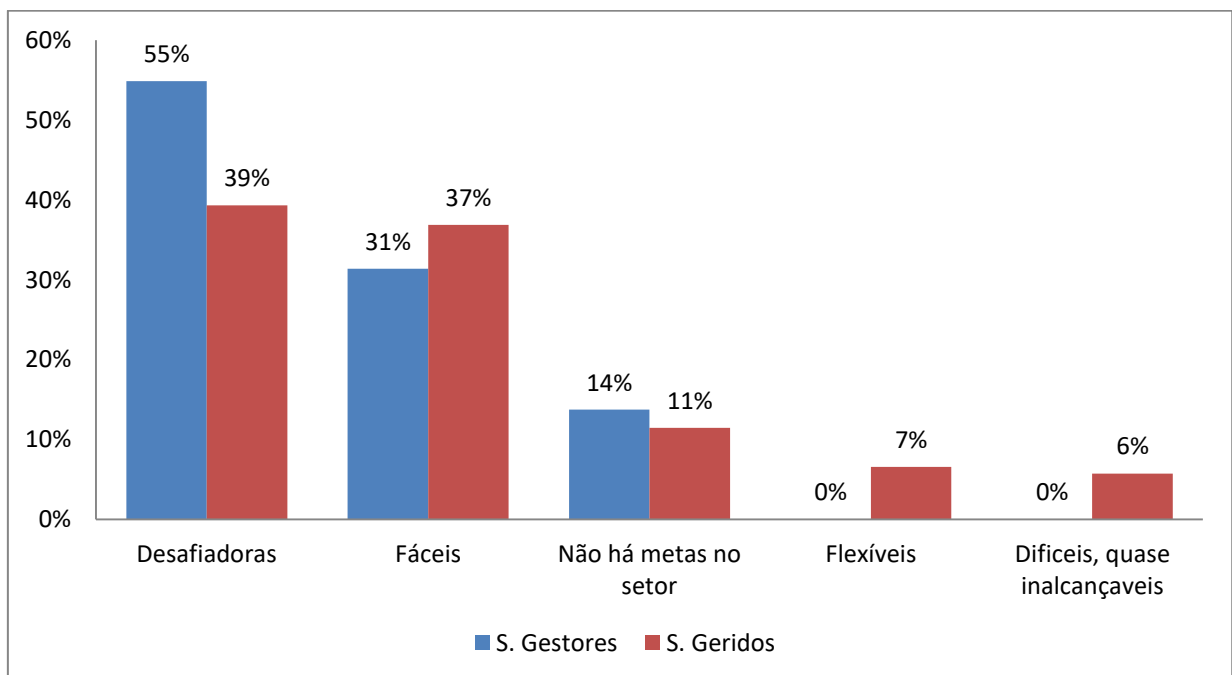


Gráfico 32: proporção de respostas sobre o grau de dificuldade da meta

Nota-se que as respostas dos servidores gestores e geridos são alinhadas, porém há diferença de proporção em alguns casos, como sobre a definição das metas e o seu grau de dificuldade. Para que as metas cumpram seu papel de direcionar as ações dos servidores e serem atrativas e motivantes, é importante que a sejam claras, mensuráveis, desafiadoras, alcançáveis e compartilhadas (RIBAS, 2011).

Ainda, ao definir uma meta há que levar em consideração o perfil do servidor que será responsável por ela, se proativo, a exemplo da teoria Y ou se voltado a teoria X; as necessidades dominantes no momento da execução da meta, conforme Teoria da Hierarquia das Necessidades; a preferência por formas de motivação, extrínseca ou intrínseca, conforme Teoria do Tipo I e Tipo X; o grau de interesse na atividade ou objetivo a que se refere a meta e as formas de estimulá-lo, conforme a Matriz Competência/Vontade, entre outros aspectos relacionados as características individuais do servidor e até grupais, como o comportamento da equipe de trabalho e o clima organizacional, para que assim a meta seja atrativa o suficiente para deixar o servidor motivado, de modo a contribuir com os objetivos organizacionais. Por isso é importante definir a meta de forma compartilhada, para que o gestor e o servidor gerido possam juntos, criar metas adequadas ao perfil pessoal e organizacional.

Infere-se que os diferentes conceitos e teorias da motivação se complementam nos vários aspectos que influenciam a motivação, em diferentes graus, permitindo traçar estratégias adequadas para cada caso.

## 5 CONCLUSÃO

A motivação de servidores públicos mostra-se importante para o bem estar pessoal e organizacional, resultando na correta execução das tarefas, contribuindo para um trabalho e resultado qualificado à sociedade (GARCIA E GIACOMOSSO, 2014). Nesse sentido, este trabalho pesquisou sobre a percepção de motivação dos servidores públicos, necessária para entender quais fatores motivacionais lhes são mais importantes e quais estratégias seriam mais apropriadas de acordo com as peculiaridades de cada perfil e do ambiente de trabalho. A pesquisa diferenciou os servidores gestores dos geridos, em vista que os gestores têm a responsabilidade pela gestão de pessoas de sua equipe, o que inclui a motivação dos servidores geridos. Ainda, os gestores traçam as estratégias e direcionam a equipe, tendo influência no comportamento dos servidores geridos, o que reflete a motivação. A percepção dos servidores gestores e geridos foi confrontada, de modo a identificar possíveis discordâncias que poderiam levar a lacunas e estratégias motivacionais mal direcionadas.

Ao responder o problema de pesquisa, foi identificado que a percepção de servidores gestores e geridos, quanto a motivação de servidores públicos, difere em alguns pontos e se encontram em outros, sendo que em alguns aspectos a motivação é voltada para fatores extrínsecos, que são os aqueles que geram a motivação por meio de estímulos externos, ambientais, como recompensas, relacionamentos e benefícios materiais; e em outros para fatores intrínsecos, que são os relacionados ao psicológico e as necessidades internas de um indivíduo, tais como estima, autorrealização, valorização do trabalho, crescimento e desenvolvimento profissional, trabalhos desafiadores etc. Vale dizer a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, pressupõem que os fatores extrínsecos, também chamados de higiênicos, evitam a desmotivação mas não motivam, já os fatores intrínsecos ou motivacionais promovem a motivação interior, que é a mais duradoura. No entanto, percebe-se que, ao definir motivação como o que move um indivíduo ou um conjunto de pessoas para realizar uma ação, tanto fatores extrínsecos como intrínsecos são relevantes, mesmo que os extrínsecos por curto prazo e os intrínsecos por longo. Ainda, de acordo com Pink (2010) e Landsberg (2015), a estratégia de qual fator estimular para motivar as pessoas depende do perfil e competência da pessoa, se tipo I (que se motiva por fatores intrínsecos) ou tipo X (que se motiva por fatores extrínsecos), e do tipo de atividade que lhe é passada, pois há momentos em que uma pessoa precisa de estímulos para motivação a curto prazo, para atividades imediatas e não interessantes (atividades algorítmicas), caso em que fatores extrínsecos de motivação cumprem com seu papel de mover o indivíduo perante a determinada ação. Por outro lado, em casos em que é necessário esforço

maior para pensar uma atividade (atividades heurísticas), fatores intrínsecos de motivação podem gerar o sentimento necessário para o alcance da tarefa.

É notável, pela pesquisa, que os servidores gestores, na maioria dos casos, enxergam os servidores geridos como de um perfil que se comporta conforme fatores extrínsecos de motivação, como perfil tipo X da teoria Tipo I e Tipo X, de Pink, voltado principalmente para necessidades sociais, como apontam os gráficos 18, 20 e 23, ou seja, que se comportam levando em consideração o grupo em que estão inseridos, sendo importante não ter desafetos e ter o sentimento de inclusão e aceitação perante o grupo. Porém no que se refere as suas vontades e ao que os orienta, os gestores, quanto aos geridos, identificam fatores intrínsecos de motivação, como mostram os gráficos 19, 21 e 22, sendo a busca por atividades de maior complexidade e autorrealização. Já os servidores geridos ficam bem divididos entre os dois fatores, conforme suas respostas, porém percebe-se uma tendência para fatores extrínsecos de motivação tanto na sua orientação como no seu comportamento, sinalizado nos gráficos 18, 19, 20 e 223, nos quais fatores extrínsecos, sociais e fisiológicos (como o salário) se dividem com fatores intrínsecos de autorrealização no que se refere à motivação e necessidades no trabalho, mas quanto a suas atitudes em relação às atividades e tarefas diárias, o perfil da Teoria X, de McGregor, sendo aquele que não se interessa pelo trabalho e é orientado por fatores extrínsecos de motivação, prevalece.

Ainda, ao tratar do ambiente de trabalho e do papel do chefe na motivação dos servidores, gestores e geridos estão bem alinhados, sinalizando a necessidade de comunicação entre a equipe e entre o chefe e a equipe, de acordo com o gráfico 25, além de ambos identificarem que o chefe possui um perfil voltado a confiança nos servidores, conforme teoria Y, de McGregor, observado no gráfico 24, e que deve identificar as necessidades dos geridos e tentar atendê-las, conforme gráfico 26, promovendo a motivação, o que vai ao encontro das teorias. Em relação às metas de trabalho, servidores gestores e geridos também estão de acordo com suas funções, discordando apenas no nível de dificuldade das metas, conforme apontam os gráficos 30, 31 e 32.

Quanto às hipóteses elencadas no trabalho, após aplicação dos questionários e análise em face aos conceitos e teorias da motivação, conclui-se que:

a) a percepção dos servidores gestores e dos servidores geridos sobre motivação difere em alguns pontos e coincide em outros, sendo que para os gestores os fatores motivacionais intrínsecos parecem ser mais relevantes e para os servidores geridos os extrínsecos aparecem

mais, contudo, a percepção sobre o papel do gestor na motivação e a forma de estímulos no trabalho coincide entre os dois grupos;

b) fatores extrínsecos de motivação como estabilidade, carga horária e salário suprem, em parte, as necessidades de nível inferior ou de existência, conforme teorias da Hierarquia das Necessidades, Maslow, e ERC, de Alderfer, respectivamente, e podem passar a sensação de segurança no trabalho, além de prevenirem a insatisfação, conforme teoria dos Dois Fatores, de Herzberg. Mas as necessidades superiores ou de relacionamento e crescimento ainda precisam ser atendidas, sendo que as necessidades sociais precisam de incentivos de motivação extrínseca, como trabalho em equipe e ter bons relacionamentos, e as necessidades de estima e autorrealização (correspondem as necessidades superiores e de crescimento) precisam de incentivos intrínsecos de motivação para que sejam atendidas; e

c) no caso dos servidores públicos, objetos da pesquisa, tanto fatores intrínsecos como extrínsecos influenciam em sua motivação, a depender de cada situação. Assim, uma vez identificados os fatores mais importantes para os servidores gestores e geridos é possível trabalhar com estratégias para potencializar os estímulos corretos e minimizar o que possa desmotivar, sendo importante alinhar as necessidades motivacionais dos gestores com as dos geridos.

Ainda, constata-se que fatores extrínsecos de motivação, no caso do serviço público, podem gerar uma supervalorização da segurança prejudicando a motivação para o trabalho, caso em que fatores motivacionais intrínsecos são mais eficazes e influenciam na motivação, aumentando a produtividade e o bem estar na organização, porém, há que, constantemente verificar as necessidades dominantes da equipe e dos servidores para montar as melhores estratégias para motiva-los.

De modo a contribuir com a gestão de pessoas da fundação, unidade de análise, sugere-se como estratégia para criar um ambiente propício à motivação de servidores públicos, que sejam realizados estudos e treinamentos com os gestores da organização sobre incentivos intrínsecos e extrínsecos de motivação e sua aplicação de acordo com as necessidades e perfil dos servidores, visto que os gestores aparentam ter uma discordância entre a forma com que incentivam os servidores geridos com a forma com que os percebem. Ainda, seria adequado estabelecer incentivos institucionais de motivação extrínseca, como dias de folga, prêmios e outros nos casos do cumprimento de tarefas ou atingimento de metas, para estimular os servidores com perfil tipo X, que se motivam por fatores extrínsecos, que foram maioria, conforme os resultados da pesquisa. Já para os gestores que se mostraram do perfil tipo I ou

perfil Y, da teoria dos Dois Fatores, que se motivam por fatores intrínsecos, seria interessante estabelecer mecanismos de valorização de trabalho, por reconhecimento e oferecimento de novas atribuições, conforme o desempenho de cada um, além de oportunizar o desenvolvimento pessoal, seja por meio de cursos relevantes em sua área de atuação, participação em eventos conceituados ou outros que promovam o desenvolvimento pessoal e demonstrem o valor que o servidor tem para a organização.

É importante destacar que, apesar da análise dos resultados levar em consideração a maioria das respostas em cada pergunta, cada indivíduo apresenta um perfil de comportamento e tem suas necessidades dominantes, mesmo sendo minoria, e um gestor ao motivar sua equipe deve levar em consideração cada pessoa, estabelecendo uma estratégia para incentivar cada um, na busca de motivar e alcançar resultados positivos para a organização e conseqüentemente para a sociedade.

### 5.1 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Apesar de a pesquisa apresentada ter foco na percepção de motivação de servidores públicos, os conceitos e teorias exibidas e suas relações aplicam-se de forma geral a qualquer organização. Assim, espera-se que este trabalho contribua com a gestão de pessoas das entidades e órgãos da Administração Pública e do setor privado, no que couber, e com a reflexão do papel do gestor na motivação de pessoas, sejam servidores ou empregados, além de servir como referência para futuros trabalhos sobre o tema de motivação.

Destaca-se que a pesquisa é limitada, em vista de sua aplicação a uma única entidade da Administração Pública Federal. Para que seja possível ter um panorama das percepções sobre motivação na Administração Pública seria necessário expandir o número de unidades de análises, com uma amostra maior de servidores públicos de diversos órgãos e entidades.

Para estudos futuros, seria viável cruzar as respostas dos questionários com os perfis identificados, para verificar se há relação do perfil do respondente com o tipo de resposta. Outrossim, haveria que revisar e adequar as perguntas e alternativas de respostas dos questionários de acordo com o objetivo de cada pesquisa. Nesta pesquisa verificou-se que algumas perguntas, como as de número 1 e 2, obtiveram muitas respostas descritivas, pela opção “outros”, levando a crer que seria relevante a realização de pesquisas que possibilitem o aprofundamento nessas visões. Ainda, seria possível incluir outras fontes de evidências, como entrevistas e observação, para diversificar as opções de análise, o que poderia levar a outros resultados.

As estratégias para motivação de servidores apresentadas no trabalho tem por base o resultado dos questionários aplicados e, portanto, aplicam-se aos servidores da unidade de análise. Não é possível, neste caso, inferir que o perfil do servidor público é similar em qualquer organização pública, pois cada órgão e entidade tem cultura própria, sendo que a percepção sobre motivação e as necessidades dos servidores é afetada de acordo com as características de cada organização. Assim, cada organização terá estratégias motivacionais que melhor lhe cabem, de acordo com sua cultura.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. São Paulo, SP: 7º ed. Atlas, 2018.

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Motivação no setor público: desafios e reflexões**. Artigos. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>>. Acesso em: 13 jan. 2019.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Decreto 8.977, de 30 de janeiro de 2017. **Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE**. Brasília, DF: Presidência da República, 2017.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público**. Porto Alegre, RS. Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, 2008.

CARDOSO, Jenei Alves. **Motivação dos Servidores: um desafio para o gestor público**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: 2 ed. Elsevier, 2008.

CRUZ, Felipe. **A Matriz “Competência X Vontade” como Ferramenta para Gestão de Equipes**. 2016. Disponível em <<https://www.linkedin.com/pulse/matriz-compet%C3%Aancia-x-vontade-como-ferramenta-para-gest%C3%A3o-cruz-pmp>> Acesso em 30 mar 2019.

FERREIRA, André, et al. **Teorias de Motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade**. XIII SIMPEP - Bauru, SP. 2006. Disponível em <[https://www.researchgate.net/profile/Andre\\_Ferreira28/publication/237239493\\_Teorias\\_de\\_motivacao\\_uma\\_analise\\_da\\_percepcao\\_das\\_liderancas\\_sobre\\_suas\\_preferencias\\_e\\_possibilidade\\_de\\_complementaridade/links/5554f9d708ae6fd2d821baf7.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andre_Ferreira28/publication/237239493_Teorias_de_motivacao_uma_analise_da_percepcao_das_liderancas_sobre_suas_preferencias_e_possibilidade_de_complementaridade/links/5554f9d708ae6fd2d821baf7.pdf)> Acesso em 27 jan. 2019.

FILHO, Antonio Alves e ARAÚJO, Maria Arlete D. **Teoria das Expectativas: uma análise da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil**. aR. FARN, Natal, v.1, n.1, p. 57-68, jul/dez. 2001.

GARCIA, Ricardo A. M. G.; GIACOMOSSI, Michelli. **Motivação no setor público: um desafio para uma administração pública eficiente**. 2014. Disponível em:<<https://jus.com.br/artigos/31928/motivacao-no-setor-publico>>. Acesso em 07 out. de 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Lenice Alvim. **O Papel do Líder na Motivação da Equipe: A Árdua Tarefa de Motivar e Manter-se Motivado**. Artigos, 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-papel-do-lider-na-motivacao-da-equipe-a-ardua-tarefa-de-motivar-e-manter-se-motivado/27199/>> Acesso em 07 mar 2019.

HUNTER, James C. **De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe**. Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

KLEIN, Fabio A.; MASCARENHAS, André, O. **Motivação, Satisfação Profissional e Evasão no Serviço Público: O Caso da Carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Revista Administração Pública, v. 50, n. 1, pág. 17-39, 2016 - Rio de Janeiro. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00017.pdf>> Acesso em: 18 ago. 2019.

LANDSBERG, Max. **The Tao of Caching: Boost your effectiveness at work by inspiring and developing those around you**. Londres, Inglaterra. Profile Books LTD. 2015.

LOBOS, Julio. **Teorias sobre a motivação no trabalho**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 15, n. 2, p. 17-25, Apr. 1975. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 04 fev. 2019.

MARTINS, Humberto F.; MARINI, Caio e outros. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

OLIVEIRA, Eric Thiago de. **Teoria R.A.P - Realização, Afiliação e Poder**. Artigos, 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teoria-de-r-a-p-realizacao-afiliacao-e-poder/28008/>> Acesso em: 31 jan. 2019.

PEREIRA, Ana K., et al. **Qualidade do Governo e Capacidades Estatais: Resultados do Survey sobre Governança Aplicado no Brasil**. Brasília, IPEA, 2019.

PÉREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140, 1990.

RIBAS, Andreia L.; SALIM, Cassiano R. **Gestão de Pessoas para Concursos**. Brasília: 4º ed. Alumnus, 2016.

RIBAS, Raul. A Motivação Empreendedora e as Teorias Clássicas da Motivação. Caderno de Administração, PUCSP, v.5, n.1, 2011. Disponível em <<https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/7781>> Acesso em: 03 fev. 2019.

RIBEIRO, Nuno C. E. F. **A importância da motivação nos resultados do serviço público privado**. Portal Educação. Disponível em:<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/a-importancia-da-motivacao-nos-resultados-do-servico-publico-e-privado/22587>> Acesso em 26 set. de 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: 11 ed. Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. et al. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: 14 ed. Pearson Prentice Hall, 2010.

SAMPAIO, J.R. **A gestão das pessoas e a motivação: O Maslow desconhecido**. HSM Management, São Paulo, n.25. out. 2005

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning, 2002.

VIEIRA, Carolina Belli, et al. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em <[https://www.researchgate.net/profile/Ana\\_Boas/publication/301221062\\_Motivacao\\_na\\_Administracao\\_Publica\\_consideracoes\\_teoricas\\_sobre\\_a\\_aplicabilidade\\_dos\\_pressupostos\\_das\\_teorias\\_motivacionais\\_na\\_esfera\\_publica/links/570d2a1008ae3199889bb9ab/Motivacao-na-Administracao-Publica-consideracoes-teoricas-sobre-a-aplicabilidade-dos-pressupostos-das-teorias-motivacionais-na-esfera-publica.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ana_Boas/publication/301221062_Motivacao_na_Administracao_Publica_consideracoes_teoricas_sobre_a_aplicabilidade_dos_pressupostos_das_teorias_motivacionais_na_esfera_publica/links/570d2a1008ae3199889bb9ab/Motivacao-na-Administracao-Publica-consideracoes-teoricas-sobre-a-aplicabilidade-dos-pressupostos-das-teorias-motivacionais-na-esfera-publica.pdf)> Acesso em: 06 fev 2019.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**; Tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.

## ANEXOS

### A - Modelo de questionário aplicado aos servidores gestores

Sexo:  Feminino  Masculino

Idade:

- 20 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- 60 anos ou mais

Tempo na organização como gestor(a):

- menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 4 a 6 anos
- de 7 a 9 anos
- 10 anos ou mais

Cargo que ocupa:

- Chefe de Serviço (FCPE 101.1)
- Chefe de Divisão (FCPE 101.2)
- Coordenador (FCPE 101.3)
- Coordenador-Geral, Chefe de Gabinete, Procurador-Chefe ou Auditor-Chefe (DAS 101.4)

Qual a sua percepção quanto a equipe:

1. O que estimula o desempenho e a entrega de resultados dos servidores públicos da sua equipe?

- recompensas como dias de folga e possíveis premiações.
- manter o bom relacionamento com o chefe e a equipe de trabalho.

- a oportunidade de testar as capacidades e ter feedback.
  - a oportunidade de ser notado e talvez cotado para um cargo.
- Outras: \_\_\_\_\_

2. O que mais motiva os servidores públicos da sua equipe para ir ao trabalho todos os dias?

- os benefícios oferecidos pela organização, como massagem, cinema e atividades funcionais.
  - encontrar com os colegas e ter boas conversas.
  - a infraestrutura e serviços da organização, como bons computadores, copa, serviço de copeira, serviço de limpeza.
  - tarefas desafiadoras.
  - oportunidade de aprender e contribuir com o trabalho.
- Outras: \_\_\_\_\_

3. O que é mais relevante no trabalho para você como gestor?

- sentir que há uma relação de confiança para tarefas importantes.
  - ter feedback do trabalho realizado para sempre melhorar.
  - que a equipe esteja unida e trabalhando de forma coesa.
  - ter um bom relacionamento com todos da minha equipe.
  - sentir que minha opinião é levada em consideração nas decisões.
  - influenciar diretamente nas decisões.
- Outras: \_\_\_\_\_

4. Que tipos de atividade são mais atrativas para os servidores públicos da sua equipe?

- as que deixem claro o que e como deve ser feito, de preferência que tenham um passo a passo de como executá-la.
  - as que deixem claro o que deve ser feito, mas que proporcionem autonomia para decidir como fazer.
  - as que, a partir de um objetivo geral, proporcionam total autonomia e liberdade para criar e inovar, no quê e no como fazer.
- Outras: \_\_\_\_\_

5. Como são as atividades do seu setor?

atividades rotineiras, onde já se sabe o que fazer, que não apresentam dificuldades.

atividades variadas, não muito desafiadoras, que não apresentam alto grau de dificuldade.

atividades variadas, com algum grau de desafio e de dificuldade.

Outras: \_\_\_\_\_

6. No seu setor, ao realizar uma tarefa, qual é a tendência dos servidores públicos da sua equipe?

se faça o mínimo necessário, só para entregar logo o que foi solicitado.

se faça exatamente o que foi solicitado, mas sem muito esforço.

se faça além do que foi solicitado, pois quanto mais informação melhor.

Outras: \_\_\_\_\_

7. Para que uma tarefa seja executada no seu setor, o que é mais comum?

que eu solicite uma única vez e deixe a equipe trabalhar no que foi pedido.

a equipe executa as tarefas sem a necessidade da minha solicitação, pois já se sabe o que fazer. Eu estou mais como apoio.

que eu solicite uma vez e fique cobrando, caso contrário a tarefa não é realizada.

que eu oriente na execução da tarefa e constantemente verifique como está sendo realizada.

eu costumo realizar as tarefas sozinho(a), sem pedir ajuda da equipe.

Outras: \_\_\_\_\_

8. O que é mais importante para garantir que uma equipe trabalhe de forma coesa e integrada?

confraternizações e eventos que unam a equipe.

que todos estejam em pé de igualdade, com os mesmos benefícios.

a direção e assistência do chefe.

a comunicação entre a equipe.

Outras: \_\_\_\_\_

9. Qual é o seu papel como chefe na motivação da sua equipe?

- não devo me preocupar com a motivação da equipe, isso não é minha atribuição.
- devo oferecer estímulos à motivação de forma geral, mas como a motivação é intrínseca a cada pessoa não é algo que devo me preocupar muito.
- devo identificar as necessidades de cada membro da equipe e sempre que possível atendê-las para estimular a motivação.
- a responsabilidade pela motivação da equipe é minha, como chefe.

Outras: \_\_\_\_\_

10. Quando um subordinado realiza um bom trabalho, qual a sua atitude como chefe?

- elogio e destaco o bom trabalho realizado de forma pessoal.
- dou um benefício ou presente ao servidor, como forma de reforço positivo.
- destaco o bom trabalho na frente da equipe, para que sirva de exemplo.
- não faço nada, pois é esperado que todos façam um bom trabalho.

Outras: \_\_\_\_\_

11. Quando um subordinado tem uma atitude indesejada, qual a sua atitude como chefe?

- tento identificar o motivo da atitude indesejada e retirar o que esteja atrapalhando.
- tenho uma conversa pessoal com o servidor, a fim de que não se repita o indesejado.
- destaco o trabalho indesejado na frente da equipe, para que sirva de exemplo e que o autor do trabalho e nenhum outro o repita.
- retiro benefícios como forma de punição pelo trabalho não desejado.
- não faço nada, os erros acontecem e se corrigem com o tempo.

Outras: \_\_\_\_\_

12. Qual a melhor atitude, como chefe, ao identificar que um subordinado não está motivado para realizar determinada tarefa?

- passar a tarefa para outra pessoa que a queira realizar.
- direcionar e acompanhar o servidor, com o passo a passo, até que realize a tarefa.
- identificar porque o servidor não está motivado e tentar motivá-lo.
- deixar que o servidor tente realizar a tarefa sozinho, com o tempo ele se motiva.

Outras: \_\_\_\_\_

13. Como são as metas em relação ao trabalho?

- não há estabelecimento de metas no meu setor.
  - as metas são apenas formais e não guiam o trabalho do dia a dia.
  - as metas orientam as atividades, são claras e mensuráveis.
  - as metas orientam as atividades, mas não são claras ou mensuráveis.
- Outras: \_\_\_\_\_

14. Como são definidas as metas?

- não há estabelecimento de metas no meu setor.
  - em conjunto, entre a chefia e o servidor.
  - apenas pelo chefe, com posterior anuência do servidor.
  - pelo servidor, com posterior anuência do chefe.
  - por outro setor ou chefia superior.
- Outras: \_\_\_\_\_

15. Qual o grau de dificuldade das metas?

- não há estabelecimento de metas no meu setor.
  - as metas costumam ser muito fáceis.
  - as metas costumam ser desafiadoras e deixam o trabalho interessante.
  - as metas costumam ser difíceis, a ponto de serem inalcançáveis.
- Outras: \_\_\_\_\_



**B - Modelo de questionário aplicado aos servidores geridos**

Sexo:  Feminino     Masculino

Idade:

- 20 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- 60 anos ou mais

Tempo na organização como servidor(a):

- menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- mais de 20 anos

Cargo:

- Analista em Ciência e Tecnologia
- Assistente em Ciência e Tecnologia
- Auxiliar em Ciência e Tecnologia
- Outro: \_\_\_\_\_

Última titulação:

- Doutorado ou superior
- Mestrado
- Especialização ou MBA
- Graduação
- Ensino médio

Ensino fundamental

No seu ponto de vista:

1. O que estimula o desempenho e a entrega de resultados dos servidores públicos da sua equipe?

- recompensas como dias de folga e possíveis premiações.
- manter o bom relacionamento com o chefe e a equipe de trabalho.
- a oportunidade de testar as capacidades e ter feedback.
- a oportunidade de ser notado e talvez cotado para um cargo.

Outras: \_\_\_\_\_

2. O que mais motiva os servidores públicos da sua equipe para ir ao trabalho todos os dias?

os benefícios oferecidos pela organização, como massagem, cinema, atividades funcionais.

encontrar com os colegas e ter boas conversas.

a infraestrutura e serviços da organização, como bons computadores, copa, serviço de copeira, serviço de limpeza.

tarefas desafiadoras.

oportunidade de aprender e contribuir com o trabalho.

Outras: \_\_\_\_\_

3. O que é mais relevante no trabalho?

sentir que há confiança para tarefas importantes.

ter feedback do trabalho realizado para sempre melhorar.

que a equipe esteja unida e trabalhando de forma coesa.

ter um bom relacionamento com todos da minha equipe.

sentir que minha opinião é levada em consideração nas decisões.

influenciar diretamente nas decisões.

Outras: \_\_\_\_\_

4. Que tipos de atividade são mais atrativas?

as que deixem claro o que e como deve ser feito, de preferência que tenham um passo a passo de como executá-la.

as que deixem claro o que deve ser feito, mas que proporcionem autonomia para decidir como fazer.

as que, a partir de um objetivo geral, proporcionam total autonomia e liberdade para criar e inovar, no quê e no como fazer.

Outras: \_\_\_\_\_

5. Como são as atividades do seu setor?

atividades rotineiras, onde já se sabe o que fazer, que não apresentam dificuldades.

atividades variadas, não muito desafiadoras, que não apresentam alto grau de dificuldade.

atividades variadas, com algum grau de desafio e de dificuldade.

Outras: \_\_\_\_\_

6. No seu setor, ao realizar uma tarefa, qual é a tendência?

se faça o mínimo necessário, só para entregar logo o que foi solicitado.

se faça exatamente o que foi solicitado, mas sem muito esforço.

se faça além do que foi solicitado, pois quanto mais informação melhor.

Outras: \_\_\_\_\_

7. Para que uma tarefa seja executada no seu setor, o que é mais comum?

que o chefe solicite uma única vez e a equipe trabalhe no que foi pedido.

que o chefe solicite uma vez e fique cobrando, caso contrário a tarefa não é realizada.

que o chefe oriente na execução da tarefa e constantemente verifique como está sendo realizada.

a equipe executa as tarefas sem a necessidade da solicitação do chefe, pois já se sabe o que fazer. O chefe está mais como apoio.

o chefe costuma realizar as tarefas sozinho, sem pedir ajuda da equipe.

Outras: \_\_\_\_\_

8. O que é mais importante para garantir que uma equipe trabalhe de forma coesa e integrada?

- confraternizações e eventos que unam a equipe.
- que todos estejam em pé de igualdade, com os mesmos benefícios.
- a direção e assistência do chefe.
- a comunicação entre a equipe.
- outro: \_\_\_\_\_

9. Qual é o papel do chefe quanto a motivação da equipe? (possível escolher mais de uma opção)

- o chefe não deve se preocupar com a motivação da equipe, isso não é sua atribuição.
  - o chefe deve oferecer estímulos à motivação de forma geral, mas como a motivação é intrínseca a cada pessoa, não é algo que deve se preocupar muito.
  - o chefe deve identificar as necessidades de cada membro da equipe e sempre que possível atendê-las para estimular a motivação.
  - a responsabilidade pela motivação da equipe é do chefe.
- Outras: \_\_\_\_\_

10. Quando um bom trabalho é realizado por um servidor, qual seria a atitude desejada de um chefe?

- elogiar e destacar o bom trabalho realizado de forma pessoal.
  - entrega de presentes ou outros benefícios.
  - destacar o bom trabalho na frente da equipe, para que sirva de exemplo.
  - não fazer nada, ao final é esperado que todos façam um bom trabalho.
- Outras: \_\_\_\_\_

11. Quando uma atitude indesejada é realizada por um servidor, qual seria a atitude desejada de um chefe?

- tentar identificar o motivo da atitude indesejada e retirar o que esteja atrapalhando.
  - ter uma conversa pessoal com o servidor, a fim de que não se repita o indesejado.
  - destacar o indesejado na frente da equipe, para que sirva de exemplo e que o autor e nenhum outro o repita.
  - retirar benefícios como forma de punição pelo atitude não desejado.
  - não fazer nada, os erros se corrigem com o tempo.
- Outras: \_\_\_\_\_

12. Qual a melhor atitude de um chefe ao identificar que um servidor não está motivado?

- passar a tarefa para outra pessoa que a queira realizar.
- direcionar e acompanhar o servidor, com o passo a passo, até que realize a tarefa.
- identificar porque o servidor não está motivado e tentar motivá-lo.
- deixar que o servidor tente realizar a tarefa sozinho, com o tempo ele se motiva.

Outras: \_\_\_\_\_

13. Como são as metas em relação ao trabalho?

- não há estabelecimento de metas no meu setor.
- as metas são apenas formais e não guiam o trabalho do dia a dia.
- as metas orientam as atividades, são claras e mensuráveis.
- as metas orientam as atividades, mas não são claras ou mensuráveis.

Outras: \_\_\_\_\_

14. Como são definidas as metas?

- não há estabelecimento de metas no meu setor.
- em conjunto, entre a chefia e o servidor.
- apenas pelo chefe, com posterior anuência do servidor.
- pelo servidor, com posterior anuência do chefe.
- por outro setor ou chefia superior.

Outras: \_\_\_\_\_

15. Qual o grau de dificuldade das metas?

- não há estabelecimento de metas no meu setor.
- as metas costumam ser muito fáceis.
- as metas costumam ser desafiadoras e deixam o trabalho interessante.
- as metas costumam ser difíceis, a ponto de serem inalcançáveis.

Outras: \_\_\_\_\_

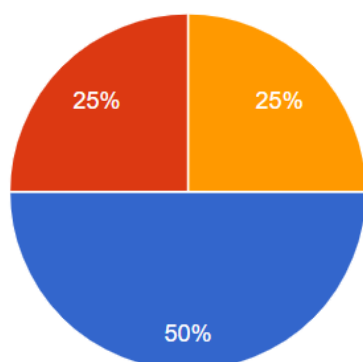
### C – Resultado e Análise dos Questionários Teste

Foi realizado um teste dos questionários por meio da aplicação a quatro gestores e cinco servidores, com a intenção de verificar a aceitabilidade, tempo de resposta e efetividade dos questionários. Os resultados dos testes estão apresentados a seguir, sendo exibidos pergunta a pergunta, mostrando primeiro os resultados dos questionários dos gestores e em seguida o dos servidores, com uma breve análise sobre cada uma.

#### **Pergunta 1: O que estimula o desempenho e a entrega de resultados dos servidores públicos da sua equipe?**

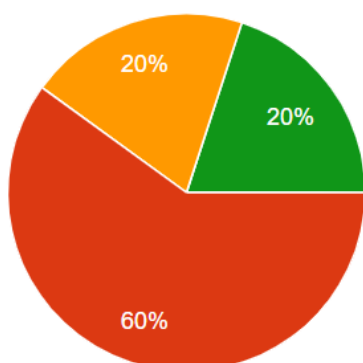
*A pergunta busca identificar quais fatores, motivacionais ou higiênicos, e estímulos, intrínsecos ou extrínsecos, na percepção dos respondentes, correspondem à realidade do seu ambiente do trabalho.*

Gestores:



- recompensas como dias de folga e possíveis premiações.
- manter o bom relacionamento com o chefe e a equipe de trabalho.
- a oportunidade de testar as capacidades e ter feedback.
- a oportunidade de ser notado e talvez cotado para um cargo.

Servidores:



- recompensas como dias de folga e possíveis premiações.
- manter o bom relacionamento com o chefe e a equipe de trabalho.
- a oportunidade de testar as capacidades e ter feedback.
- a oportunidade de ser notado e talvez cotado para um cargo.

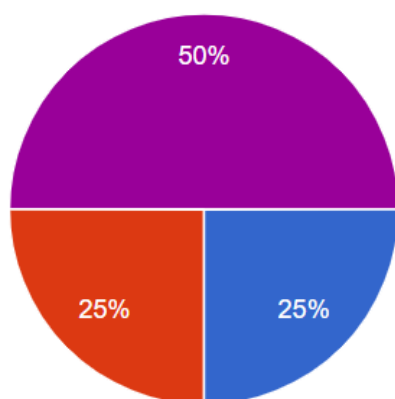
Ao se analisar as respostas obtidas, percebe-se que a maioria dos gestores marcou como estímulo à entrega de resultados, recompensas, como dias de folga e premiações, o que corresponde a estímulos extrínsecos e fatores higiênicos. Parte dos gestores marcaram manter o bom relacionamento com o chefe e a equipe de trabalho, o que também corresponde a estímulos extrínsecos e fatores higiênicos, porém voltados à aspectos sociais e de afeição. Outra parte dos gestores (25%) identificaram como estímulo à entrega de resultados, a oportunidade de testar as capacidades e ter feedback, correspondente à estímulos intrínsecos e fatores motivacionais.

Quanto aos servidores, a maioria (60%) identificou manter o bom relacionamento com o chefe e a equipe de trabalho, como estímulo à entrega de resultados, correspondente à estímulos extrínsecos e fatores higiênicos, porém 40% dos respondentes marcaram a oportunidade de testar capacidades e ter feedback (20%) e a oportunidade de ser notado e talvez cotado para um cargo (20%), o que corresponde à estímulos intrínsecos e fatores motivacionais, ligados à autorrealização e reconhecimento.

### **Pergunta 2: O que mais motiva os servidores públicos da sua equipe?**

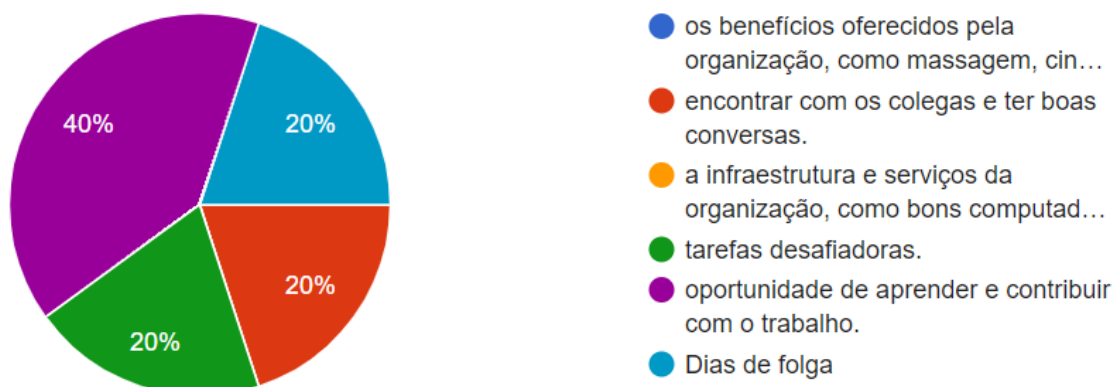
*A pergunta dois também pretende verificar a percepção do respondente quanto aos incentivos intrínsecos ou extrínsecos e aos fatores motivacionais ou higiênicos, porém, perguntando de forma mais direta sobre a motivação dos servidores.*

Gestores:



- os benefícios oferecidos pela organização, como massagem, cinema e atividades funcionais.
- encontrar com os colegas e ter boas conversas.
- a infraestrutura e serviços da organização, como bons computad...
- tarefas desafiadoras.
- oportunidade de aprender e contribuir com o trabalho.

Servidores:



A metade dos gestores (50%) respondeu como o que mais motiva os servidores, a oportunidade de aprender e contribuir com o trabalho, o que corresponde à incentivos intrínsecos e fatores motivacionais, relacionados à autorrealização e reconhecimento. Já a outra metade dos gestores identificou como o que mais motiva os servidores, os benefícios oferecidos pela organização (25%) e encontrar com os colegas e ter boas conversas (25%), o que correspondem à incentivos extrínsecos e fatores higiênicos, sendo o último relacionado à aspectos sociais e de estima.

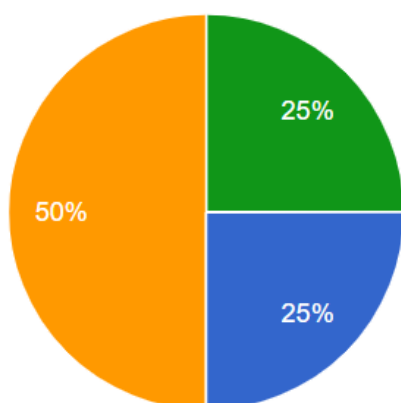
Para os servidores, a maioria (40%) marcou a oportunidade de aprender e contribuir com o trabalho, como o que mais motiva os servidores, ainda 20% marcaram tarefas desafiadoras como resposta. Ambas as respostas estão relacionados à incentivos de motivação intrínseca e fatores motivacionais de realização e reconhecimento. Para os outros 40% dos servidores respondentes, o que mais motiva são incentivos extrínsecos e fatores higiênicos.

### **Pergunta 3: O que é mais relevante no trabalho?**

*A pergunta três pretende identificar qual necessidade socialmente adquirida (realização, afiliação ou poder) é mais relevante ao respondente.*

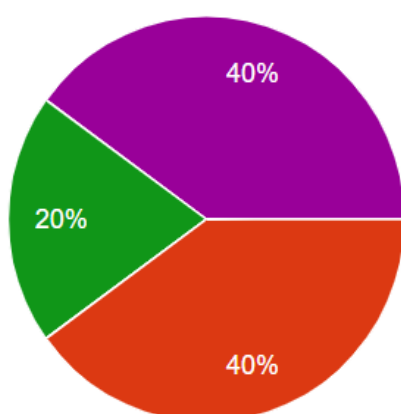
Gestores:





- sentir que há uma relação de confiança para tarefas importantes.
- ter feedback do trabalho realizado para sempre melhorar.
- que a equipe esteja unida e trabalhando de forma coesa.
- ter um bom relacionamento com todos da minha equipe.
- sentir que minha opinião é levada e...
- influenciar diretamente nas decisões.

Servidores:



- sentir que confiam em mim para tarefas importantes.
- ter feedback do trabalho realizado para sempre melhorar.
- que a equipe esteja unida e trabalhando de forma coesa.
- ter um bom relacionamento com todos da minha equipe.
- sentir que minha opinião é levada e...
- influenciar diretamente nas decisões.

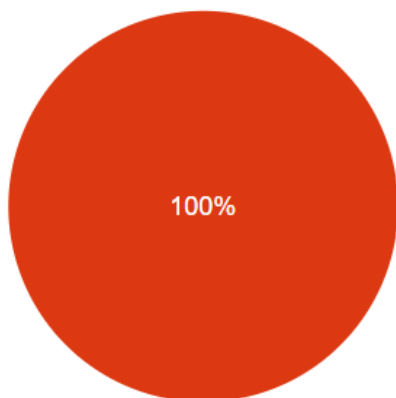
Para os gestores, 50% identificaram como mais relevante no trabalho que a equipe esteja unida e trabalhando de forma coesa e 25% responderam ter um bom relacionamento com todos da equipe, ambas as respostas correspondem à necessidade de afiliação. Para os demais 25% dos gestores, sentir que há uma relação de confiança para tarefas importantes é mais relevante, o que corresponde à necessidade de realização.

Para os servidores, apenas 20% identificaram como mais relevante a necessidade de afiliação, por meio da resposta de ter um bom relacionamento com todos da equipe. Para 40% é mais relevante sentir que a opinião é levada em consideração nas decisões, o que se relaciona à necessidade de poder, e 40% diz que é mais relevante ter feedback do trabalho realizado, para sempre melhorar, o que se relaciona com a necessidade de realização.

**Pergunta 4: Que tipos de atividade são mais atrativas?**

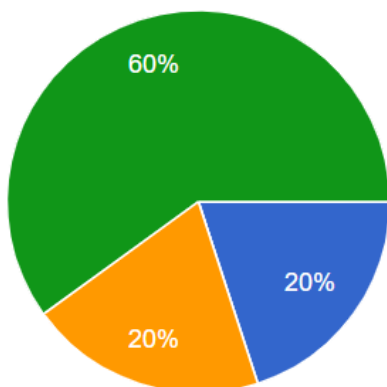
A pergunta quatro pretende identificar o tipo de atividade mais atrativa, na percepção do respondente, se heurística ou algorítmica, e o seu nível de proatividade, para então relacionar com os estímulos mais apropriados para cada tipo.

Gestores:



- as que deixem claro o que e como deve ser feito, de preferência que tenham um passo a passo de como executá-la.
- as que deixem claro o que deve ser feito, mas que proporcionem autonomia para decidir como fazer.
- as que proporcionem total autonomia e liberdade para criar e inovar.

Servidores:



- as que deixem claro o que e como deve ser feito, de preferência que tenham um passo a passo de como...
- as que deixem claro o que deve ser feito, mas que proporcionem autonomia para decidir como fazer.
- as que proporcionem total autonomia e liberdade para criar e inovar.
- as que deixem claro o que deve ser feito, mas que proporcionem auton...

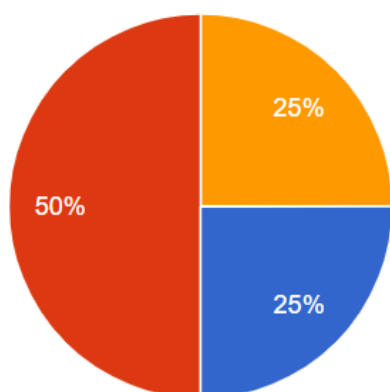
Os gestores foram unânimes ao identificar as atividades que deixem claro o que deve ser feito, mas que proporcionem autonomia para decidir como fazer, como mais atrativas, o que corresponde à atividades heurísticas.

Quanto aos servidores, 80% dos respondentes vão ao encontro dos gestores, identificando como mais atrativas atividades heurísticas, sendo que 20% identificam as que dão total liberdade para criar inovar como mais atrativas. Já 20% preferem atividades que tenham um passo a passo, identificadas com algorítmicas.

### Pergunta 5: Como são as atividades do seu setor?

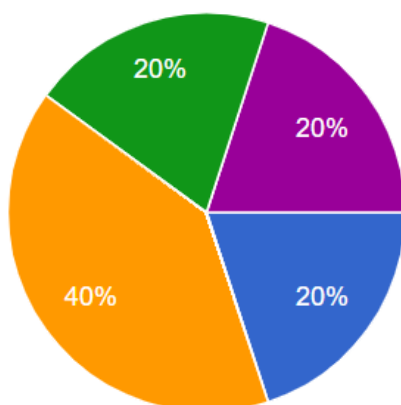
A pergunta cinco pretende identificar como são as atividades do ambiente do trabalho, conforme percepção do respondente, se heurística ou algorítmica.

Gestores:



- atividades rotineiras, onde já se sabe o que fazer, que não apresentam dificuldades.
- atividades variadas, não muito desafiadoras, que não apresentem alto grau de dificuldade.
- atividades variadas, desafiadoras, com algum grau de dificuldade.

Servidores:



- atividades rotineiras, onde já se sabe o que fazer, que não apresentam di...
- atividades variadas, não muito desafiadoras, que não apresentam...
- atividades variadas, desafiadoras, com algum grau de dificuldade.
- atividades variadas, não muito desafiadoras, que não apresentem...
- atividades variadas, grau de desafio e dificuldade também variáveis

Metade dos gestores identificaram as atividades como variadas, não muito desafiadoras e sem dificuldade, sendo equilibradas entre heurísticas e algorítmicas, já 25% informaram serem atividades variadas, desafiadoras, com algum grau de dificuldade, sendo heurísticas e 25% relataram atividades rotineiras, onde já se sabe o que fazer e que não apresentam dificuldade, caracterizando-se como atividades algorítmicas.

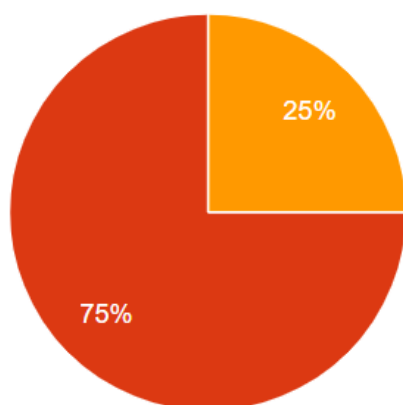
Para os servidores, 20% identificaram as atividades de seu setor como variadas, não muito desafiadoras e sem dificuldade e 20% relataram que as atividades variam e o grau de dificuldade e desafio também, equilibradas entre heurísticas e algorítmicas, 20% relataram

serem atividades rotineiras onde já se sabe o que fazer e que não apresentam desafio, sendo algorítmicas e 40% relataram serem atividades variadas desafiadores, com algum grau de dificuldade, sendo atividades heurísticas.

**Pergunta 6: No seu setor, ao realizar uma tarefa, qual é a tendência?**

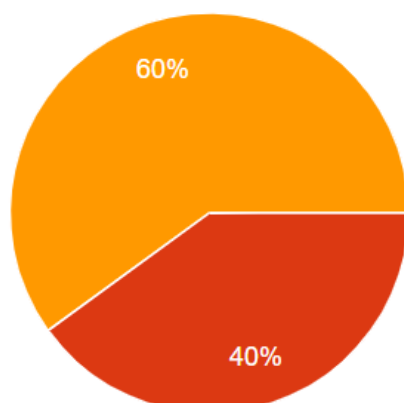
*A pergunta seis pretende relacionar a percepção do respondente sobre a entrega de uma tarefa pela equipe com a teoria X e teoria Y.*

Gestores:



- se faça o mínimo necessário, só para entregar logo o que foi solicitado.
- se faça exatamente o que foi solicitado, mas sem muito esforço.
- se faça além do que foi solicitado, pois quanto mais informação melhor.

Servidores:



- se faça o mínimo necessário, só para entregar logo o que foi solicitado.
- se faça exatamente o que foi solicitado, mas sem muito esforço.
- se faça além do que foi solicitado, pois quanto mais informação melhor.

A maioria dos gestores (75%) respondeu que a tendência ao se realizar uma tarefa é de que se faça exatamente o que foi solicitado, sem muito esforço, o que corresponde ao perfil da

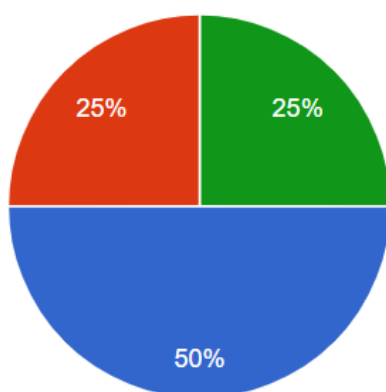
teoria X, já 25% informaram que a tendência é que se faça além do que solicitado, correspondente ao perfil da teoria Y.

Para os servidores, a percepção quanto a entrega das tarefas é contrária a dos gestores, visto que a maioria (60%) identificou que a tendência é que se faça além do que foi solicitado, correspondente ao perfil da teoria Y, já a minoria (40%) informou que a tendência é que se faça exatamente o que foi solicitado, mas sem muito esforço, correspondente ao perfil da teoria X.

### **Pergunta 7: Para que uma tarefa seja executada no seu setor, o que é mais comum?**

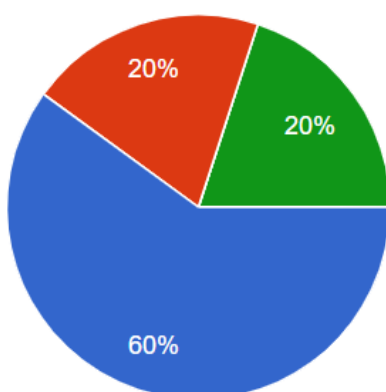
*A pergunta sete pretende relacionar a percepção do respondente quanto ao perfil do gestor e a teoria X e teoria Y.*

Gestores:



- que eu solicite uma única vez e deixe a equipe trabalhar no que foi pedido.
- a equipe executa as tarefas sem a necessidade da minha solicitação,...
- que eu solicite uma vez e fique cobrando, caso contrário a tarefa n...
- que eu oriente na execução da tarefa e constantemente verifique como e...
- eu costumo realizar as tarefas sozinho(a), sem pedir ajuda da equi...

Servidores:



- que o chefe solicite uma única vez e a equipe trabalhe no que foi pedido.
- que o chefe solicite uma vez e fique cobrando, caso contrário a tarefa n...
- que o chefe oriente na execução da tarefa e constantemente verifique c...
- a equipe executa as tarefas sem a necessidade da solicitação do chef...
- o chefe costuma realizar as tarefas sozinho, sem pedir ajuda da equipe.

Metade dos gestores responderam que o mais comum é solicitar uma tarefa à equipe uma única vez e deixar que trabalhem nela, 25% informaram que a equipe realiza as tarefas

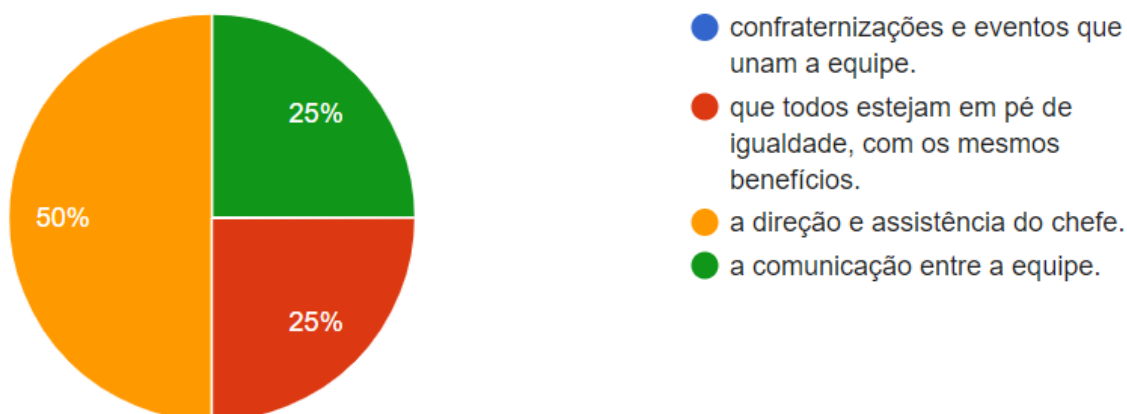
sem a necessidade da solicitação do chefe, e que este está mais como apoio. Ambas as respostas correspondem ao perfil de gestor da teoria Y, já 25% dos gestores identificaram que o mais comum é que oriente na execução da tarefa e verifique constantemente como está sendo realizada, demonstrando mais controle, o que corresponde ao perfil da teoria X.

Os servidores responderam de forma similar, 60% identificaram que é mais comum o chefe solicitar uma tarefa à equipe uma única vez e deixar que trabalhem nela, 20% informaram que a equipe realiza as tarefas sem a necessidade da solicitação do chefe, e que este está mais como apoio, correspondente ao perfil da teoria Y, e 20% informaram que o mais comum é que o chefe solicite a tarefa e fique cobrando, caso contrário, não é realizada, correspondente ao perfil da teoria X.

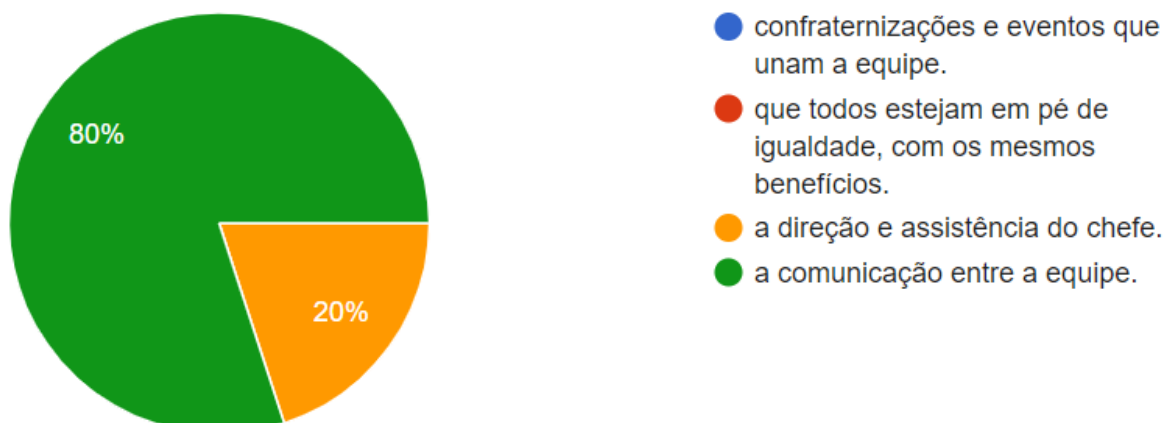
**Pergunta 8: O que é mais importante para garantir que uma equipe trabalhe de forma coesa e integrada?**

*A pergunta oito pretende verificar a percepção do respondente quanto aos fatores importantes para o bom trabalho em equipe.*

Gestores:



Servidores:



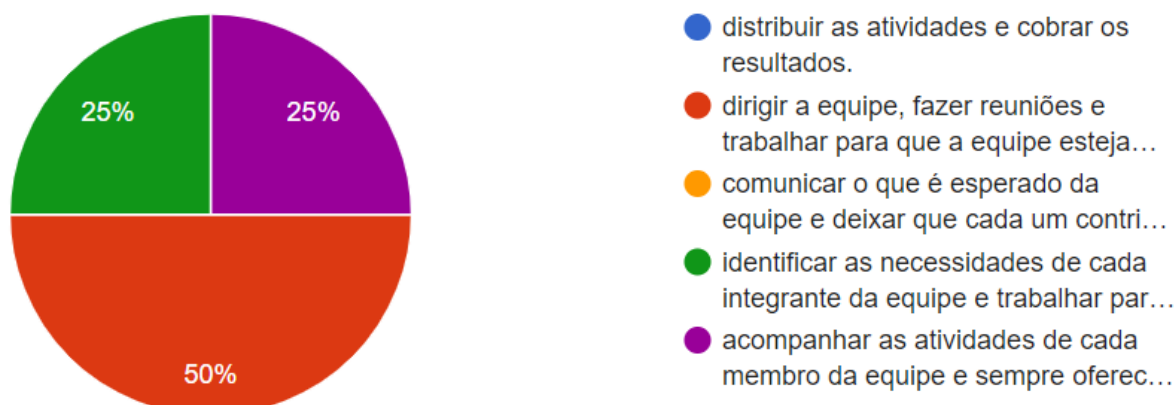
Para 50% dos gestores respondentes a direção e assistência do chefe é o fator mais importante para garantir o trabalho coeso e integrado de uma equipe, para 25% o mais importante é a comunicação entre a equipe e para 25% é importante que todos estejam em pé de igualdade, com os mesmos benefícios.

Já para os servidores, a maioria (80%) indicou a comunicação entre a equipe como o fator mais importante, os demais 20% informaram a direção e assistência do chefe.

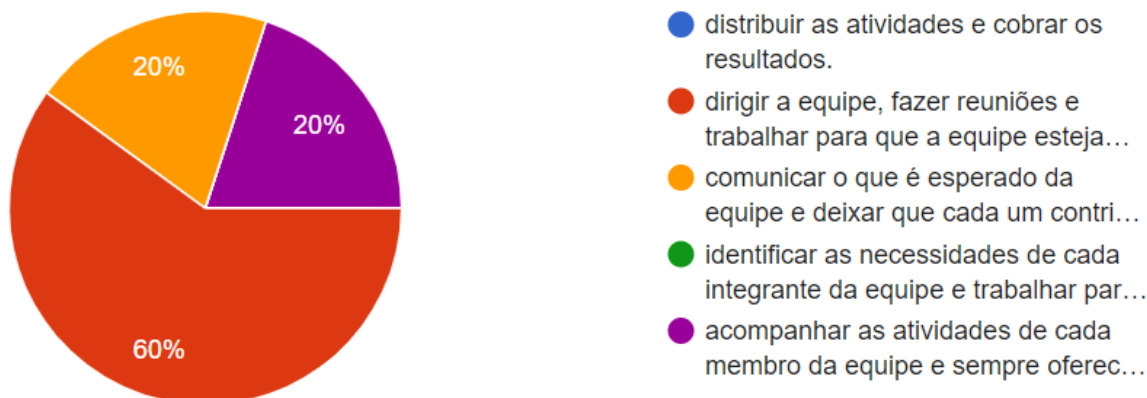
**Pergunta 9: Qual o papel do chefe (você) com a equipe de trabalho? / Qual o papel do chefe com relação à equipe de trabalho?**

*A pergunta nove pretende verificar a percepção do respondente quanto ao papel do gestor (no caso do gestor, o próprio papel) em relação à equipe de trabalho.*

Gestores:



Servidores:



Para 50% dos gestores, o seu papel com equipe de trabalho é de dirigir a equipe, fazer reuniões e trabalhar para que a equipe esteja bem e feliz. 25% informou que o papel é de acompanhar as atividades de cada membro da equipe e sempre oferecer o feedback. Os demais 25% dos respondentes marcaram identificar as necessidades de cada integrante da equipe e trabalhar para atendê-las.

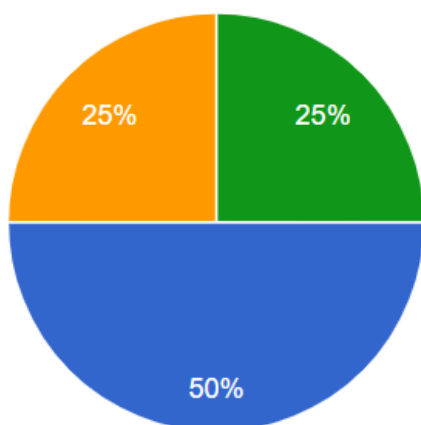
Para os servidores, a maioria (60%) informou que o papel do chefe é de dirigir a equipe, fazer reuniões e trabalhar para que a equipe esteja bem e feliz. Para 20% o papel do chefe é de acompanhar as atividades de cada membro da equipe e oferecer feedback. Os demais respondentes (20%) informaram que comunicar o que é esperado da equipe e deixar que cada um contribua com o que puder é o papel do chefe.

**Pergunta 10: Quando um subordinado realiza um bom trabalho, qual a sua atitude? / Quando um bom trabalho é realizado por um servidor, qual seria a atitude desejada de um chefe?**

*A pergunta 10 pretende verificar a percepção do respondente quanto a atitude do gestor (no caso dos gestores, deles próprios) quando um subordinado realiza um bom trabalho.*

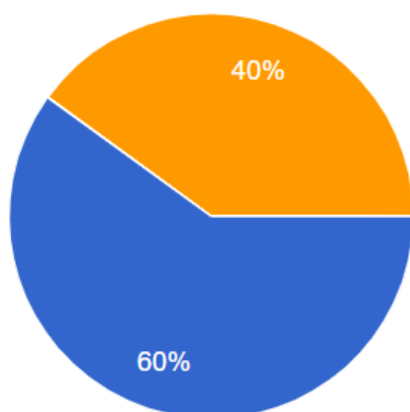
Gestores:





- elogio e destaque o bom trabalho realizado de forma pessoal.
- dou um benefício ou presente ao servidor, como forma de reforço positivo.
- destaco o bom trabalho na frente da equipe, para que sirva de exemplo.
- não faço nada, ao final é esperado que todos façam um bom trabalho.

Servidores:



- elogiar e destacar o bom trabalho realizado de forma pessoal.
- entrega de presentes ou outros benefícios.
- destacar o bom trabalho na frente da equipe, para que sirva de exemplo.
- não fazer nada, ao final é esperado que todos façam um bom trabalho.

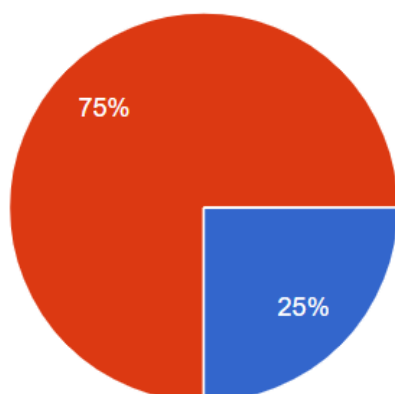
Metade dos gestores responderam que elogiam o servidor de forma pessoal, 25% informou que não faz nada, pois é esperado que todos façam um bom trabalho e 25% responderam que destaca o bom trabalho na frente da equipe para que sirva de exemplo.

Quanto aos servidores, a maioria (60%) informou que a atitude desejada do chefe seria de elogiar e destacar o bom trabalho de forma pessoa, já 40% responderam que a atitude desejada seria de destacar o bom trabalho na frente da equipe para que sirva de exemplo.

**Pergunta 11: Quando um subordinado tem uma atitude indesejada, qual a sua atitude? / Quando uma atitude indesejada é realizada por um servidor, qual seria a atitude desejada de um chefe?**

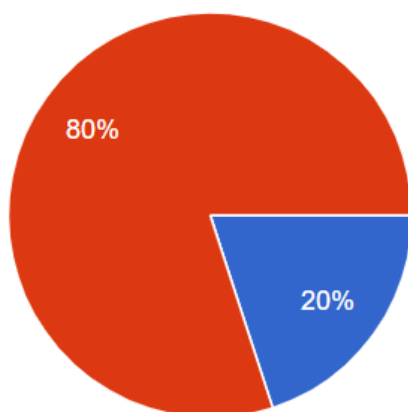
*A pergunta 11 pretende identificar a percepção do respondente quanto a atitude do gestor (no caso dos gestores, deles próprios) quando um subordinado apresenta uma atitude indesejada.*

Gestores:



- tento identificar o motivo da atitude indesejada e retirar o que esteja atr...
- tenho uma conversa pessoal com o servidor, a fim de que não se repita...
- destaco o trabalho indesejado na frente da equipe, para que sirva de...
- retiro benefícios como forma de punição pelo trabalho não desejado.
- não faço nada, os erros se corrigem com o tempo.

Servidores:



- tentar identificar o motivo da atitude indesejada e retirar o que esteja atr...
- ter uma conversa pessoal com o servidor, a fim de que não se repita...
- destacar o indesejado na frente da equipe, para que sirva de exemplo...
- retirar benefícios como forma de punição pelo atitude não desejado.
- não fazer nada, os erros se corrigem com o tempo.

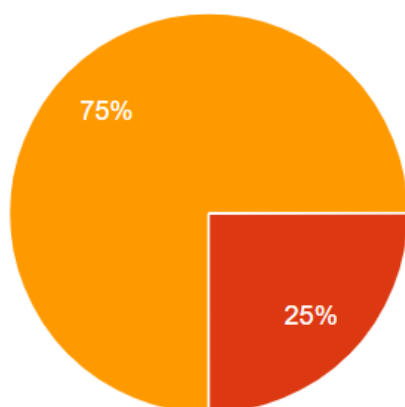
Para os gestores, 75% responderam que a atitude desejada seria a de ter uma conversa pessoal com o subordinado e 25% responderam que a melhor atitude seria a de identificar o motivo da atitude indesejada e retirar o que esteja atrapalhando.

Os servidores foram ao encontro dos gestores, sendo que 80% responderam que a atitude desejada seria ter uma conversa pessoal com o subordinado e 20% responderam que a melhor atitude seria a de identificar o motivo da atitude indesejada e retirar o que esteja atrapalhando.

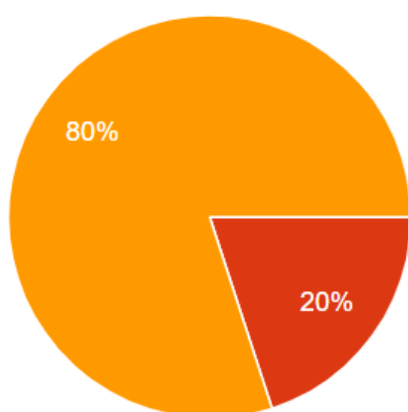
**Pergunta 12: Ao identificar que um subordinado não está motivado para realizar determinada tarefa, qual seria a melhor estratégia? / Um servidor, ao não estar motivado para realizar determinada tarefa, qual seria a melhor estratégia de um chefe?**

*A pergunta 12 busca identificar a percepção do respondente quanto à estratégia de um gestor (no caso dos gestores, deles próprios) ao identificar que um servidor não está motivado.*

Gestores:



Servidores:



- passar a tarefa para outra pessoa que a queira realizar.
- direcionar e acompanhar o servidor, com o passo a passo, até que realize a tarefa.
- identificar porque o servidor não está motivado e tentar motivá-lo.
- deixar que o servidor tente realizar a tarefa sozinho, com o tempo ele se motiva.

- passar a tarefa para outra pessoa que a queira realizar.
- direcionar e acompanhar o servidor, com o passo a passo, até que realize a tarefa.
- identificar porque o servidor não está motivado e tentar motivá-lo.
- deixar que o servidor tente realizar a tarefa sozinho, com o tempo ele se motiva.

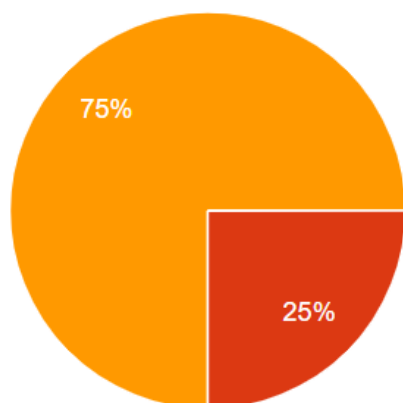
Para os gestores, 75% indicaram que a melhor estratégia seria identificar porque o servidor não está motivado e tentar motivá-lo, já 25% responderam que o melhor seria acompanhar o servidor com o passo a passo, até que realize a tarefa.

Os servidores responderam de forma similar, sendo que 80% indicaram que a melhor estratégia seria identificar porque o servidor não está motivado e tentar motivá-lo, e 20% responderam que o melhor seria acompanhar o servidor com o passo a passo, até que realize a tarefa.

### **Pergunta 13: Como são as metas ou objetivos que orientam o trabalho?**

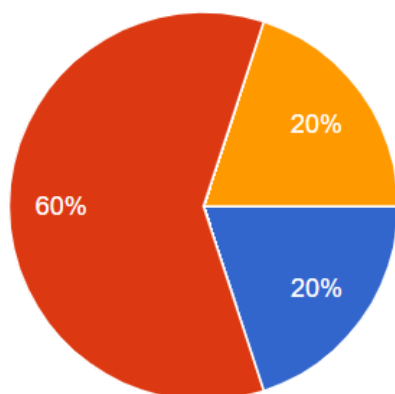
*A pergunta 13 busca identificar a percepção dos respondentes quanto as metas que orientam o trabalho e relacionar as respostas com a teoria da Fixação de Metas/Objetivos.*

Gestores:



- o trabalho não costuma ser orientado por metas ou objetivos.
- as metas são apenas formais e não guiam o trabalho do dia a dia.
- as metas orientam as atividades, são claras e mensuráveis.
- as metas orientam as atividades, mas não são claras ou mensuráveis.

Servidores:



- o trabalho não costuma ser orientado por metas ou objetivos.
- as metas são apenas formais e não guiam o trabalho do dia a dia.
- as metas orientam as atividades, são claras e mensuráveis.
- as metas orientam as atividades, mas não são claras ou mensuráveis.

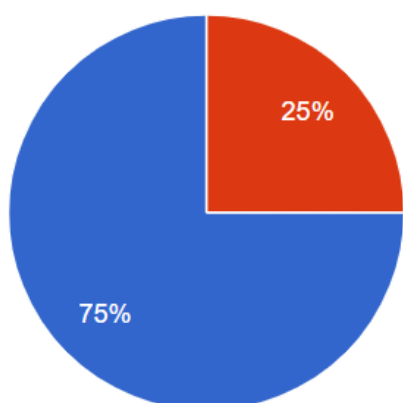
Para 75% dos gestores, as metas orientam as atividades, são claras e mensuráveis, já 25% responderam que as metas são apenas formais e não guiam o trabalho do dia a dia.

No caso dos servidores, 60% percebem as metas como apenas formais e que não orientam o trabalho do dia a dia, 20% responderam que as metas orientam as atividades, são claras e mensuráveis, e 20% identificou que o trabalho não costuma ser orientado por metas ou objetivos.

#### **Pergunta 14: Como são definidas as metas?**

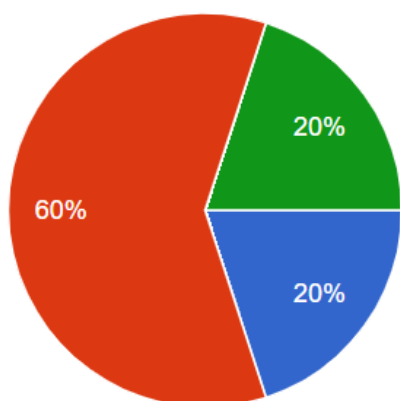
*A pergunta 14 busca verificar a percepção do respondente em relação a forma como são estabelecidas as metas de trabalho, a fim de relacioná-las com a teoria da Fixação de Metas/Objetivos.*

Gestores:



- em conjunto, entre a chefia e o servidor.
- apenas pelo chefe, com posterior anuência do servidor.
- pelo servidor, com posterior anuência do chefe.
- por outro setor ou chefia superior.

Servidores:



- em conjunto, entre o servidor e o chefe.
- apenas pelo chefe, com posterior anuência do servidor.
- pelo servidor, com posterior anuência do chefe.
- por outro setor ou chefia superior.

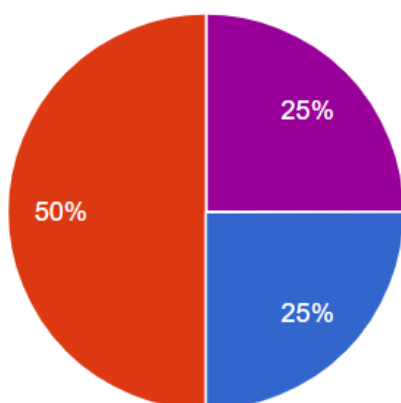
No caso dos gestores, 75% marcaram que as metas são definidas em conjunto, entre a chefia e o servidor, e 25% responderam que apenas o chefe define as metas com posterior anuência do servidor.

Para os servidores, 60% identificaram que as metas são definidas pelo chefe com posterior anuência do servidor, 20% responderam que as metas são definidas em conjunto, entre servidor e o chefe, e 20% marcaram que as metas são definidas por outro setor ou chefia superior.

### **Pergunta 15: Qual a relação das metas com a motivação?**

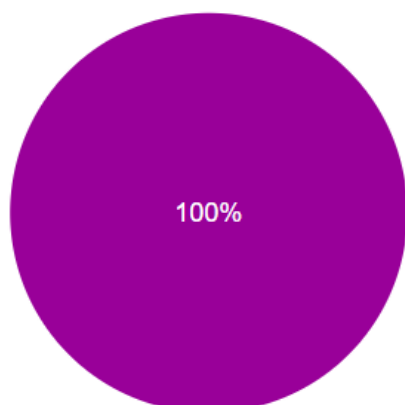
*A pergunta 15 visa verificar a percepção do respondente sobre a relação das metas com a motivação, para relacioná-la com a teoria da Fixação de Metas/Objetivos.*

Gestores:



- as metas deixam o trabalho mais interessante e proporcionam motivação.
- as metas costumam ser fáceis e não proporcionam motivação.
- as metas costumam ser desafiadoras e proporcionam motivação.
- as metas não interferem na motivação.

Servidores:



- as metas deixam o trabalho mais interessante e proporcionam motivação.
- as metas costumam ser fáceis e não proporcionam motivação.
- as metas costumam ser desafiadoras e proporcionam motivação.
- as metas costumam ser difíceis e não proporcionam motivação.
- as metas não interferem na motivação.

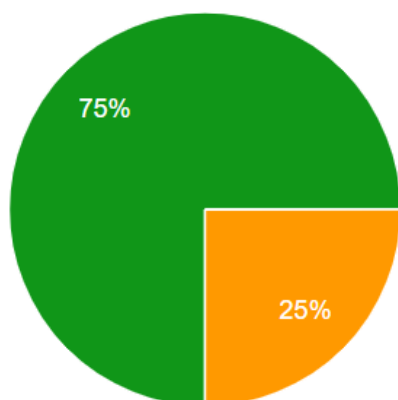
Para os gestores, 50% percebem que as metas costumam ser fáceis e não proporcionam motivação, 25% responderam que as metas não interferem na motivação, e 25% identificam que as metas deixam o trabalho mais interessante e proporcionam motivação.

Para 100% dos servidores respondentes as metas não interferem na motivação.

**Pergunta 16: Qual a percepção do trabalho realizado em seu setor com os objetivos da organização?**

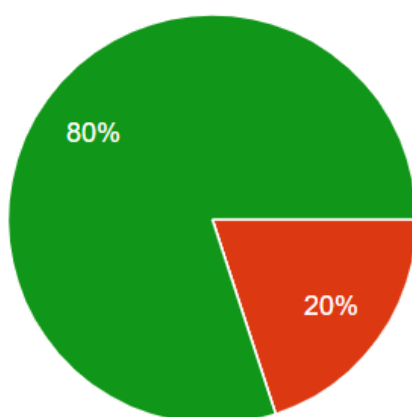
*A pergunta 16 busca identificar a percepção do respondente quanto à relação do trabalho realizado com os objetivos organizacionais, a fim de relacionar as respostas com a teoria da Fixação de Metas/Objetivos.*

Gestores:



- não conheço os objetivos da organização.
- não identifico relação entre o trabalho do meu setor e os objetivos organizacionais.
- o trabalho do meu setor relaciona-se aos objetivos organizacionais, mas não sei exatamente quais.
- o trabalho do meu setor relaciona-se aos objetivos organizacionais e sei...

Servidores:



- não conheço os objetivos da organização.
- não identifico a relação entre o trabalho do meu setor e os objetivos organizacionais.
- o trabalho do meu setor relaciona-se aos objetivos organizacionais, mas não sei exatamente quais.
- o trabalho do meu setor relaciona-se aos objetivos organizacionais e sei...

Para 75% dos gestores o trabalho do seu setor se relaciona com os objetivos organizacionais e é possível identificar quais, já para 25% dos gestores que responderam a pesquisa, o trabalho se relaciona com os objetivos da organização, mas não se sabe exatamente com quais.

No caso dos servidores, 80% identificam que o trabalho do seu setor se relaciona com os objetivos organizacionais e é possível identificar quais, já 20% não identifica relação entre o trabalho que realiza e os objetivos organizacionais.