

**INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO**

**M**

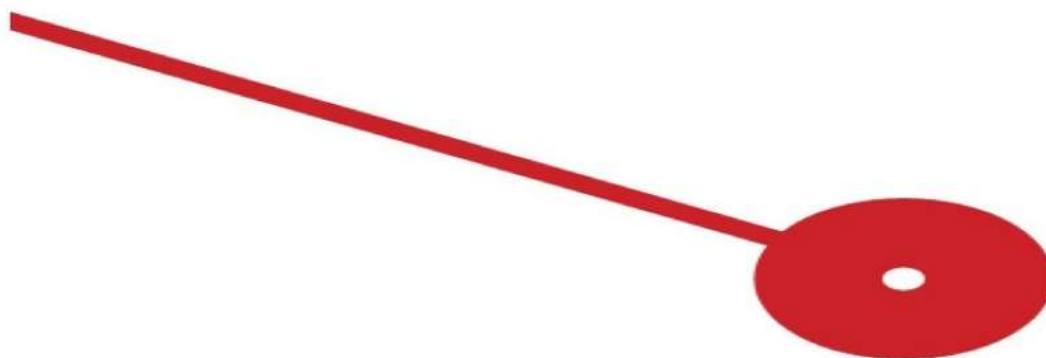
**MESTRADO**  
Assessoria de Administração

**Fatores na Motivação para o trabalho: um estudo com os  
servidores da Reitoria do IFRO**

Kelly Cristiane Catafesta

**10/2019**

Versão final (esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri).



**INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO**

**M**

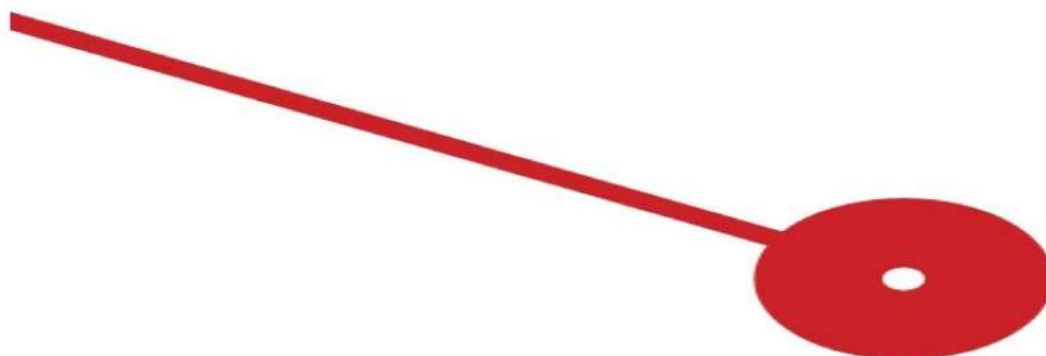
**MESTRADO**

Assessoria de Administração

**Fatores na Motivação para o trabalho: um estudo com os  
servidores da Reitoria do IFRO**

Kelly Cristiane Catafesta

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Contabilidade e  
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em  
Assessoria de Administração, sob orientação de Professor Doutor José  
Carlos Pereira de Moraes.**



## **Dedicatória**

Dedico este trabalho à toda minha família e amigos que me acompanharam nesta trajetória e tiveram minha convivência cerceada em diversos momentos para dedicação neste trabalho.

*“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.” (Theodore Roosevelt)*

## **Agradecimentos**

Em nome de Clarice Catafesta, agradeço à toda minha família pelo suporte, em especial à minha irmã citada, que suportou de perto os momentos de tensão durante este processo.

Em nome de Uberlando Tiburtino Leite, agradeço o apoio recebido do IFRO na oportunidade de realizar este mestrado.

Em nome de Débora Gonçalves de Lima, agradeço aos colegas e amigos que compõem a Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRO e que contribuíram no apoio das minhas ausências no trabalho.

Agradeço aos colegas de trabalho da Reitoria que responderam ao questionário desta pesquisa e me ajudaram a alcançar os objetivos propostos.

Agradeço ao ISCAP pela difusão de conhecimento científico e tecnológico de excelência à sociedade.

Agradeço aos amigos Artur Simpson, Rwrsilany Silva e Vanessa Piffer, que dedicaram tempo em ouvir minhas queixas e me ajudaram de inúmeras formas.

Agradeço aos colaboradores Jhordano Malacarne Bravim e Raul Pommer que me auxiliaram na compreensão das análises estatísticas.

A todos que, de alguma forma, participaram deste momento da minha vida e colaboraram para o meu crescimento pessoal e intelectual, meu muito obrigada!

## **Resumo:**

Esta dissertação propõe-se a investigar quais os fatores motivacionais que influenciam os servidores de uma instituição pública de ensino. A motivação para o trabalho, segundo Pinder (1998, p. 23), “é um conjunto de forças energéticas que tem origem quer no indivíduo quer fora dele e que moldam o comportamento de trabalho determinando a sua forma, intensidade e duração”. Neste sentido, as teorias motivacionais auxiliam na compreensão dos fatores envolvidos na ação do indivíduo. Para alcançar o objetivo desta pesquisa foi aplicado o questionário Multi-Motivacional elaborado por A. Ferreira et al. (2006) que visa identificar fatores motivacionais da organização do trabalho segundo a perspectiva teórica de Hackman e Oldham, de realização e poder segundo a teoria das necessidades aprendidas de David McClelland, de desempenho na perspectiva da teoria *Goal Setting* de Locke & Latham e do envolvimento organizacional com base na teoria de Allen e Meyer. As análises dos dados coletados na pesquisa de campo envolveram a utilização de técnicas de estatísticas descritiva com a utilização de algumas medidas como média, desvio padrão, percentual e Alfa de Cronbach. Também foram realizados testes de normalidade nos dados nos modelos de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk e ambos apresentaram resultados de  $p > 0,05$ , atestando a distribuição normal. Realizaram-se testes *t* e ANOVA para análises mais específicas sobre como se comportam os fatores da motivação e as variáveis sociodemográficas. Os resultados apontaram que os fatores motivacionais que influenciam os servidores da amostra são, respetivamente, o fator realização e poder ( $M = 3,79$ ), seguido dos fatores organização do trabalho ( $M = 3,60$ ), envolvimento ( $M = 3,47$ ) e desempenho ( $M = 3,46$ ). Na correlação dos fatores motivacionais e os dados sociodemográficos os homens apresentaram as maiores médias em todos os fatores e a diferença foi mais significativa no fator realização e poder.

**Palavras chave:** Motivação; fatores motivacionais; servidores públicos; gestão de pessoas.

## **Abstract:**

This dissertation aims to investigate which motivational factors influence the employees of a public educational institution. Motivation for work, according to Pinder (1998, p. 23), "is a set of energetic forces that originates both in and out of the individual and molds work behavior by determining its shape, intensity and duration." In this sense, motivational theories help in understanding the factors involved in the action of the individual. To reach the objective of this research, was applied the Multi-Motivational Questionnaire elaborated by A. Ferreira et al. (2006) which aims to identify motivational factors related with work organization according to Hackman and Oldham's theoretical perspective, achievement and power according to David McClelland's theory of learned needs, performance according to Locke & Latham's Goal Setting theory and involvement based on the theory of Allen and Meyer. The analysis of the data collected in the field research involved the use of descriptive statistics techniques such as mean, standard deviation, percentage and Cronbach's alpha. For verification of data normality were used tests like Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk models and both showed results of  $p > 0.05$ , attesting the normal distribution. For analyzes on how the motivation factors and sociodemographic variables behave *t*-test and ANOVA were utilized. The results showed that the motivational factors that influence the sample are, respectively, the achievement and power factor ( $M = 3.79$ ), followed by the factors work organization ( $M = 3.60$ ), involvement ( $M = 3, 47$ ) and performance ( $M = 3.46$ ). In the correlation of motivational factors and sociodemographic variables, men presented the highest averages in all factors and the difference was more significant in the factor achievement and power.

**Key words:** Motivation; motivation factors; public servers; people management.

## Índice geral

<b>Capítulo - Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Contextualização do estudo.....</b>	<b>6</b>
1 O Instituto Federal de Educação de Rondônia .....	7
1.1 Missão, valores e objetivos .....	8
1.2 Organização administrativa e gerencial .....	9
2 Problemática de estudo.....	10
2.1 Objetivo Geral.....	11
2.1.1 Objetivos específicos .....	12
2.2 Justificativa.....	12
<b>Capítulo II – Enquadramento teórico .....</b>	<b>13</b>
3 Motivação para o trabalho .....	14
3.1 Teorias da motivação .....	14
3.1.1 Teorias de conteúdo .....	16
3.1.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow .....	16
3.1.1.2 Teoria ERG de Alderfer e Schneider .....	17
3.1.1.3 Teoria das necessidades de McClelland .....	18
3.1.1.4 Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	19
3.1.1.5 Modelo das características da função de Hackman e Oldham.....	19
3.1.2 Teorias de processo.....	21
3.1.2.1 Teoria da equidade de Adams.....	21
3.1.2.2 Teoria da modificação do comportamento organizacional de Luthans e Kreitner	21
3.1.2.3 Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham .....	23
3.1.2.4 Teoria da expectativa de Vroom.....	23
3.1.2.5 Teoria da avaliação cognitiva de Deci .....	24
3.1.3 Teorias de resultado .....	25

3.1.4	Teoria do envolvimento de Allen e Meyer .....	26
<b>Capítulo III – Metodologia de pesquisa.....</b>		<b>28</b>
4	Método de pesquisa .....	29
4.1	Estratégia de pesquisa .....	29
4.2	Universo, população e amostra .....	29
4.3	Instrumento.....	29
4.4	Procedimento de recolha dos dados .....	31
4.5	Processo de tratamento e análise dos dados .....	32
<b>Capítulo IV – Análise e discussão dos resultados .....</b>		<b>33</b>
5	Análise e discussão dos resultados .....	34
5.1	Perfil sociodemográfico da amostra.....	34
5.2	Análise dos fatores da motivação.....	36
5.2.1	Fator Realização e poder.....	37
5.2.2	Fator Organização do trabalho.....	39
5.2.3	Fator Envolvimento .....	41
5.2.4	Fator Desempenho .....	42
5.3	Variáveis demográficas e os fatores da motivação .....	44
<b>Capítulo V - Conclusão .....</b>		<b>49</b>
6	Conclusão .....	50
6.1	Conclusões Gerais .....	50
6.2	Limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras .....	52
<b>Referências bibliográficas.....</b>		<b>54</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>57</b>
Anexo I – Aceite de orientação.....		58
Anexo II – Autorização de aplicação de pesquisa na Reitoria do IFRO .....		59
Anexo III – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa .....		60
Anexo IV – Questionário .....		63



## **Índice de Figuras**

Figura 1 Distribuição das unidades do IFRO .....	7
Figura 2 Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow .....	17
Figura 3 Equação da motivação.....	24
Figura 4 Perfil sociodemográfico da amostra parte 01 .....	34
Figura 5 Perfil sociodemográfico da amostra parte 02.....	35

## Índice de Tabelas

Tabela 1 Taxonomia das teorias da motivação.....	16
Tabela 2 Características da função .....	20
Tabela 3 Tipos de reforços .....	22
Tabela 4 Níveis de causalidade .....	25
Tabela 5 Escala Multi-Motivacional de A. Ferreira et al. (2006).....	30
Tabela 6 Descritivos dos fatores da motivação .....	36
Tabela 7 Frequência de respostas agrupadas por fatores.....	37
Tabela 8 Frequência de respostas nos itens do fator Realização e poder .....	38
Tabela 9 Frequência de respostas nos itens do fator Organização do trabalho .....	39
Tabela 10 Frequência de respostas nos itens do fator Envolvimento.....	41
Tabela 11 Frequência de respostas nos itens do fator Desempenho.....	43
Tabela 12 Fatores da motivação e os resultados por variáveis.....	45

## **Lista de abreviaturas**

CEFETs - Centros Federais de Educação Tecnológica

CEPEX - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CODIR - Colégio de Dirigentes

CONSUP - Conselho Superior

IFRO - Instituto Federal de Rondônia

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

## **CAPÍTULO - INTRODUÇÃO**

---

A motivação é uma força motriz capaz de transformar ambientes de trabalho ineficientes em ambientes produtivos. Envolver os trabalhadores com os valores, missão, objetivos e metas da instituição sem a necessidade de dispendir recursos financeiros é o ideal a ser atingido em termos de gestão de pessoas nas organizações. O que motiva cada trabalhador difere de um indivíduo para o outro e o desenvolvimento dos estudos nos campos da administração e da psicologia organizacional, cognitiva e comportamental proporcionaram desvendar alguns fatores que movimentam a engrenagem da motivação nos indivíduos. É inegável que todas as descobertas acerca dos fatores motivacionais ainda não foram realizadas pela ciência, sobretudo se considerarmos as aceleradas mudanças ocorridas na sociedade da revolução tecnológica e do conhecimento que provocam alterações comportamentais nos indivíduos e, conseqüentemente, na forma com que estes se relacionam com o trabalho. Contudo, as teorias já produzidas pela ciência possibilitam que se identifiquem alguns fatores motivacionais que afetam os indivíduos e servem de ferramentas para que as organizações desenvolvam a gestão motivacional de pessoas baseada nas peculiaridades dos trabalhadores que as compõem.

A motivação para o trabalho de acordo com Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p. 86) são “as forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência de esforço despendido no trabalho”. Vroom (1964, p. 15) definiu “que a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando esta coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”. Neste contexto, a chave para motivar consiste em identificar quais necessidades os indivíduos buscam satisfazer e, considerando a variedade de necessidades de indivíduo para indivíduo, o agrupamento de fatores por similaridade resulta em definições que podem ser gerenciadas na perspectiva de atingimento de objetivos.

Desta maneira, as diversas teorias motivacionais já elaboradas convergem de certa forma quanto à dinâmica de fatores psicológicos ou do processo, em qualquer atividade humana. Como bem assegura Tamayo e Paschoal (2003, p. 38), “as teorias relacionadas com aspectos motivadores do trabalho” ... “focalizam aspectos do trabalho relevantes para valorizar e estimular a pessoa no trabalho.” São analisados neste aspectos fatores como o “conteúdo do trabalho e as características do ambiente laboral.” Relacionado com as motivações pessoais, as teorias, de acordo com Tamayo e Paschoal (2003, p. 38), “exploram os processos ou variáveis mediadoras do comportamento motivado” e se subdividem em “teorias centradas no conteúdo tratam de identificar construtos fundamentais que motivam a

atividade humana” e e as teorias “centradas no processo tentam compreender e explicar o processo motivacional que determina a direção e a persistência do comportamento”.

A busca pela efetividade organizacional permeia as discussões no mundo do trabalho e quando analisada sob a ótica das instituições públicas seu universo demonstra-se ainda mais complicado devido as características próprias destas organizações. O cenário das instituições públicas brasileiras é marcado, de acordo com Vieira, Vilas Boas, Andrade e Oliveira (2011, p. 7), por “problemas crônicos em termos estruturais e conjunturais, o que leva a um clima organizacional de desmotivação, insatisfação, desânimo”. As organizações públicas são geralmente instituídas por modelos burocráticos de gerenciamento e as disfunções da burocracia criam raízes que resultam na ineficiência organizacional. No Brasil, desde a década de 90 são empregadas ações no sentido de melhorias gerenciais nas organizações públicas tanto no que tange aos modelos de gestão de recursos administrativos quanto ao gerenciamento de pessoas. Podemos citar o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a política e as diretrizes para desenvolvimento de pessoal da administração pública federal como um marco na gestão de recursos humanos das instituições públicas brasileiras, ao passo que visou implantar ferramentas constantes de qualificação dos servidores públicos. Entretanto, não há no cenário da administração pública brasileira uma política de gestão motivacional de seus servidores, ferramenta que poderia auxiliar na potencialização da efetividade administrativa nos órgãos.

Considerando a variedade de necessidades que um indivíduo pode apresentar e que as mesmas podem variar conforme o cenário em que está inserido, questiona-se como pode a administração pública estimular comportamentos que culminem com a eficiência organizacional. Com a ausência no cenário da administração pública de promoções de políticas incentivadoras de comportamentos, torna-se um caminho interessante para os órgãos compreender os fatores que motivam os seus servidores, os quais podem auxiliar na compreensão do que os colaboradores almejam em caráter pessoal que reflète na força motivadora para o trabalho, ou seja, como e quais os objetivos que os motivam e o que mantém o comportamento motivado dos servidores. Desta forma, o objetivo desta pesquisa é identificar quais os fatores motivacionais que influenciam os servidores no trabalho. Para tanto, propõe-se apurar quais são estes fatores motivacionais utilizando para o estudo uma instituição de ensino público representada pelo Instituto Federal de Rondônia - IFRO, com vistas a fornecer à instituição uma visão da percepção motivacional de seus servidores no intuito de que se possam promover políticas que propiciem a melhoria de sua performance

organizacional. As hipóteses levantadas para este estudo são de que é possível identificar a motivação dos servidores conforme grupos de fatores motivacionais e que esses fatores possuem relação conforme o gênero, faixa etária, escolaridade, vínculo funcional e tempo de instituição dos servidores.

A escolha do tema motivação para o trabalho ocorre em razão da importância estratégica do assunto para as organizações com vistas à melhoria do desempenho/produzividade nas atividades laborais. Captar as percepções motivacionais das pessoas de uma organização é de relevante importância e subsidia a análise e compreensão das relações humanas existentes, contribui para identificação elementos estratégicos para o planejamento organizacional, auxilia gestores em iniciativas para o trato e convivência com seus colaboradores e desenvolvimento de políticas institucionais (Silva, Silva & Silva, 2018, p. 208).

Considerando a variedade de teorias no campo motivacional e que cada teoria desenvolvida agrega mais aspectos para o estudo da motivação no trabalho, para atingir o objetivo deste estudo utilizou-se a escala Multi-Motivacional de Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente (2006, pp. 187-198) que propõem identificar as várias dimensões da motivação associada ao trabalho, englobando a motivação com a organização do trabalho segundo a perspectiva teórica de Hackman e Oldham, a motivação de realização e poder segundo a teoria das necessidades aprendidas de David McClelland, a motivação para o desempenho na perspectiva da teoria *Goal Setting* de Locke & Latham e a motivação para o envolvimento organizacional de Allen e Meyer.

A metodologia utilizada é uma pesquisa quantitativa com abordagem descritiva, com aplicação de questionário composto de uma escala *Likert*, tendo os dados coletados sido tratados por meio de técnicas de estatística descritiva como média, desvio-padrão, percentual e Alfa de Cronbach. Foram realizados testes de normalidade nos dados nos modelos de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk e ambos apresentaram resultados de  $p > 0,05$ , atestando a distribuição normal dos dados. Realizaram-se testes *t* e ANOVA para análises mais específicas sobre como se comportaram os fatores da motivação e as variáveis sociodemográficas na amostra estudada. As limitações na análise dos resultados procuramos superá-las com o referencial teórico levantado e com as fontes de conteúdo de pesquisas produzidas utilizando a escala Multi-Motivacional de Ferreira et al. (2006).

Para consolidar e interpretar os resultados o embasamento teórico fornecido pelos autores Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007) e Ferreira, Neves, Caetano e Passos (2011) foi de suma importância. Os resultados convergiram para produzir a percepção dos servidores da Reitoria do IFRO quanto à motivação, entendimento dos fatores motivacionais no trabalho e suas relações com o perfil sociodemográfico e, com isso, fornecer à instituição caminhos que podem ser desenvolvidos para a melhoria do ambiente organizacional.

Este estudo está dividido em cinco capítulos no qual o primeiro trata de apresentar o órgão pesquisado com sua missão, valores, objetivos e organização administrativa e são apresentadas a problemática de estudo, os objetivos almejados e a justificativa. No segundo capítulo é desenvolvido o referencial teórico sobre motivação no trabalho onde são explanadas as teorias classificadas por conteúdo, processo e resultado. No terceiro capítulo temos a apresentação da metodologia empregada nesta pesquisa contendo sua estratégia, universo, população e amostra, instrumento utilizado, procedimento de recolha dos dados e o processo de tratamento e análise dos dados. No quarto capítulo é realizada a análise e discussão dos resultados com enfoque no perfil sociodemográfico, nos fatores motivacionais que o questionário possibilita identificar e a análise entre as variáveis demográficas e os fatores motivacionais. No quinto capítulo são realizadas as conclusões gerais sobre a pesquisa e as sugestões futuras de investigações.



## **CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO**

---

# 1 O Instituto Federal de Educação de Rondônia

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) é uma instituição de educação superior, básica e profissional, criada através da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. A referida lei reorganizou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica composta pelas Escolas Técnicas, Agrotécnicas e os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), transformando-os em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. A instituição é especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Possui, além da Reitoria em Porto Velho, 9 unidades de ensino presencial e 143 pólos de educação à distância distribuídos nas diversas microrregiões do Estado de Rondônia (IFRO, 2018, pp. 17-21).

Figura 1 Distribuição das unidades do IFRO



Fonte: Site do IFRO acesso realizado em 21/08/2019.

A área de atuação do IFRO é ampla e complexa e envolve ações de formação pessoal, profissional e acadêmica, que vão da educação básica e da formação inicial e continuada à pós-graduação, formando e qualificando pessoas em áreas que atendem as realidades

socioeconômicas e culturais das microrregiões onde os *campi* estão localizados. Além disso, busca desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais, promovendo a integração e a verticalização da educação básica à educação superior (IFRO, 2018, pp. 17-21).

### **1.1 Missão, valores e objetivos**

No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2018-2022 o IFRO definiu como sua missão institucional “promover educação profissional, científica e tecnológica de excelência, por meio da integração entre ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento humano, econômico, cultural, social e ambiental sustentável.” (IFRO, 2018, p. 33).

A visão institucional é de “Consolidar a atuação institucional, sendo reconhecido pela sociedade como agente de transformação social, econômica, cultural e ambiental de excelência” e os valores elencados para orientar a gestão da organização são “ética, transparência, comprometimento, equidade, democracia, respeito e efetividade.” (IFRO, 2018, p. 34).

Os objetivos que a instituição almeja alcançar no período do seu PDI constam organizados como indicadores que comunicam o nível de desempenho pretendido para um determinado período de tempo (IFRO, 2018). Os objetivos estratégicos dividem-se em diversos âmbitos de atuação da instituição e refletem melhorias nos campos de resultados, processos, pessoas e orçamento. De forma sucinta, os objetivos visam melhorar o desenvolvimento regional formando cidadãos capazes de transformar a realidade social por meio de soluções inovadoras para o avanço científico, tecnológico e produtivo. Para tanto, a instituição pretende fortalecer e ampliar suas ações de educação, desenvolver parcerias, aprimorar o uso de tecnologias educacionais, aprimorar ações de gestão e planejamento e fortalecer a comunicação institucional. Neste processo são consideradas ações para o desenvolvimento do capital humano com vistas a capacitar, qualificar e valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional. Também foram elencados objetivos que visam ampliar e consolidar a infraestrutura acadêmica, administrativa e tecnológica e

otimizar a aplicação e fomentar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários (IFRO, 2018).

## **1.2 Organização administrativa e gerencial**

A administração do IFRO é feita pela Reitoria e pela Direção Geral dos *campi*, com apoio dos órgãos colegiados, Conselho Superior (CONSUP), Colégio de Dirigentes (CODIR) e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEX), numa visão sistêmica de gestão, integração e articulação das diversas unidades e ações (IFRO, 2018).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFRO (2018), os órgãos colegiados são instâncias consultivas e deliberativas nos assuntos administrativos e acadêmicos, sendo o CONSUP o órgão máximo da instituição, de caráter consultivo e deliberativo. Sua composição tem o Reitor como presidente, representantes do Colégio de Dirigentes, dos Docentes, dos Técnicos Administrativos, dos Discentes, dos Egressos, das Entidades Cívicas e do Ministério da Educação como membros. O CODIR integra a administração geral da Instituição tendo funções normativas, consultivas e deliberativas sobre matéria administrativa e tem como membros o Reitor como presidente, os Pró-Reitores e Diretores Gerais. O CEPEX é o órgão consultivo e deliberativo para ações e políticas institucionais referentes às atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas sendo composto pelo Reitor, como presidente; pelos Pró-Reitores de Ensino, Extensão e Pesquisa e representantes dos Diretores de Ensino, dos Chefes de Departamento de Extensão, dos Chefes de Departamento de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, dos Professores dos cursos técnicos, dos Professores dos cursos superiores, dos Alunos dos cursos técnicos, dos Alunos dos cursos superiores e dos Técnicos Administrativos da área do ensino.

Há também os Conselhos Escolares que atuam no âmbito de cada *campus*, de caráter consultivo e deliberativo em matéria de ensino, pesquisa, extensão e administração. Os Colegiados de Curso que fornecem apoio à gestão pedagógica, de caráter consultivo e deliberativo dos cursos que representam, além dos Departamentos de Apoio ao Ensino, Assistência ao Educando, Núcleo Pedagógico, Núcleo de Atendimento a pessoas com necessidades específicas, dentre outros (IFRO, 2018, pp. 148-149).

Nota-se que a organização administrativa do IFRO é centrada de forma radial, com as hierarquias mais altas envolvidas nos processos decisórios, ainda que haja participação

linear de outras instâncias na administração, por sua concepção estrutural, o poder de decisão está instituído nos cargos principais que dirigem a instituição.

## **2 Problemática de estudo**

O cenário das instituições públicas brasileiras é marcado, de acordo com Vieira et al. (2011, p. 7), por “problemas crônicos em termos estruturais e conjunturais, o que leva a um clima organizacional de desmotivação, insatisfação, desânimo”. Alguns fatores são citados pelos autores (2011, p. 7) como componentes deste cenário: “a) Incapacidade financeira da entidade estatal para a realização de novos investimentos urgentes e inadiáveis; b) Falta de efetividade organizacional, gerencial e estratégica da entidade estatal, em razão, entre outros aspectos, da interferência política, da descontinuidade na sua administração, e da fragilidade do poder institucional vinculado ao clientelismo e corporativismo; c) Vácuos tecnológicos e ameaça de sucateamento das instalações, em razão das baixas taxas de investimento líquido verificadas.”

A busca pela efetividade na gestão pública pode encontrar soluções na melhoria da capacitação técnica e humana dos servidores, conforme ressalta Vieira et al. (2011, p. 8) “as pessoas precisam ser vistas como um recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas com um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente.” A Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais e regulamentou de forma universal as premissas de direitos e deveres para a gestão de pessoas no serviço público. Na lei constam as regulamentações para ingresso, permanência, movimentação, avaliação, benefícios, auxílios, afastamento, licenças, obrigações e direitos dos servidores públicos federais. Em crítica aos regulamentos da legislação, pode-se dizer que formas mais eficazes de recrutamento de pessoal poderiam ter sido instituídas por além da realização de concurso público. Fica claro que os concursos públicos são realizados por vezes sem um estudo conciso sobre as reais necessidades de vagas nos órgãos e o abismo de tempo que por muitas vezes ocorre entre um concurso e outro, prejudica a renovação profissional e a continuidade de atividades (Vieira et al., 2011, pp. 8-9).

Carmo, Assis, Martins, Saldanha e Gomes (2018, p. 169) destacam que as “práticas de recrutamento e seleção no setor público têm o foco no cargo e não em competências. A forma ampla em que os cargos são descritos faz com que as competências não sejam aproveitadas.” No que concerne ao gerenciamento por competências no serviço público alguns avanços foram empregados no sentido de modernização e valorização dos recursos humanos, de acordo com Carvalho, Vieira, Bruno, Motta, Baroni, Macdowell e Côrtes (2009, p. 26), a “gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)”.

Por mais que avanços tenham sido empregados, o que se observa nas normativas de gerenciamento de pessoal no serviço público federal é a limitada capacidade operacional do governo, no geral desenvolvida por meio de leis, decretos e normativas o que leva a uma generalização de procedimentos sem observar as especificidades de cada órgão. Os mecanismos de gestão de recursos humanos são engessados por um arcabouço legal protecionista oriundo do histórico de clientelismos patrimonialistas vivenciados no passado dos órgãos públicos (Vieira et al., 2011). Portanto, carece de melhorias de gestão que possam tornar mais eficiente o aproveitamento dos recursos humanos das organizações públicas.

Considerando a rigidez do cenário da administração pública no tocante a promoções de políticas incentivadoras de comportamentos, torna-se um caminho interessante compreender os fatores que motivam os servidores dos órgãos, que podem auxiliar na compreensão do que eles almejam em caráter pessoal que reflete na força motivadora para o trabalho, ou seja, como e quais os fatores que motivam e o que mantém o comportamento motivado do servidor. Desta forma, o objetivo desta pesquisa é identificar quais os fatores motivacionais que influenciam os servidores no trabalho. Propõe-se apurar quais são os fatores motivacionais para estes profissionais, neste estudo representado pela Reitoria do IFRO, com vistas a fornecer à instituição uma visão da percepção de seus servidores no intuito de que se possa promover políticas que propiciem a melhoria de sua performance organizacional.

## **2.1 Objetivo Geral**

Identificar quais os fatores motivacionais que influenciam os servidores do IFRO, em exercício de suas funções na unidade da Reitoria.

### **2.1.1 Objetivos específicos**

Caracterizar a amostra estudada com base nos dados sociodemográficos.

Identificar os fatores motivacionais dos servidores da Reitoria do IFRO por meio dos fatores organização do trabalho, desempenho, realização e poder e envolvimento.

Relacionar os dados sociodemográficos com os fatores motivacionais pesquisados.

## **2.2 Justificativa**

A escolha do tema motivação ocorre em razão da importância estratégica do assunto para as organizações com vistas à melhoria do desempenho/produktividade nas atividades laborais. Pode-se dizer que para o alcance de eficiência nas atividades funcionais, compreender os fatores motivacionais dos colaboradores é uma forma de constatar as relações estabelecidas no ambiente de trabalho e assim contribuir com o planejamento estratégico organizacional por meio da gestão de expectativas e comportamentos desejados (Silva et al., 2018). Neste contexto, captar as percepções motivacionais dos servidores é uma estratégia de gestão voltada ao rompimento do paradigma dos tradicionais moldes engessados da administração pública burocrática.

A motivação humana é um tema abrangente na área da Psicologia com diversas direções de investigação e, no que tange à motivação para o trabalho no campo da Psicologia Comportamental, não há uma teoria absoluta regente, todas que foram elaboradas auxiliam em uma nova abordagem ou caminho a ser considerado na forma como os processos motivacionais se desenvolvem nos indivíduos.

## **CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---



### **3 Motivação para o trabalho**

A motivação para o trabalho segundo Pinder (1998, p. 23) “é um conjunto de forças energéticas que tem origem quer no indivíduo quer fora dele e que moldam o comportamento de trabalho determinando a sua forma, intensidade e duração”. Para Chiavenato (2004, p. 503) "é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais.” O autor relaciona que a motivação no trabalho possui uma ligação com as necessidades individuais, que serve de ponte para alcançar os objetivos organizacionais.

A interação dos indivíduos em uma situação também é responsável pela direção e persistência dos esforços em busca de alcançar um objetivo e os níveis de motivação podem variar a nível de indivíduo ou grupo de acordo com as circunstâncias encontradas (Robbins, Judge & Sobral, 2010). Nesse sentido, motivação envolve uma problemática de interação entre o indivíduo e a situação e demonstra uma gama de variabilidade nos estados motivacionais que tem o esforço (medida de intensidade), a necessidade (determina o grau de atração de um resultado) e o objetivo (meta de referência ao comportamento) como elementos principais (Ferreira, Neves, Caetano & Passos, 2011).

De acordo com Cunha et al. (2007), as diversas conceituações da motivação abrangem basicamente os elementos estimulação (forças que desencadeiam o comportamento), ação e esforço (comportamento observado), movimento e persistência (prolongamento no tempo do comportamento motivado) e a recompensa (reforça o comportamento). A motivação pode ainda ser dividida em motivação intrínseca e extrínseca, sendo que a primeira refere-se ao “entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa” (Cunha et al., 2007, p. 154) e a segunda na “finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição” (Cunha et al., 2007, p.154). Ainda de acordo com o autor, a grande vantagem da motivação intrínseca é que ela tende a manter-se ao longo do tempo enquanto que a extrínseca tende a desaparecer quando o fator motivador se extingue.

#### **3.1 Teorias da motivação**

O contexto sócio-histórico no início do século XX da civilização industrial de crescimento acelerado e conflitos de integração social propiciam a emergência dos estudos nos campos da psicologia e sociologia nas organizações visando o aumento da eficácia organizacional e produtividade do trabalho (J. M. Ferreira et al., 2011, p. 33).

A Escola das Relações Humanas, liderada por Elton Mayo e seu experimento de Hawthorne, é um marco inicial nos estudos do fator humano no contexto das empresas industriais. O fator humano é objeto e sujeito de um conjunto significativo de motivações circunscritas a uma função social de participação e satisfação no trabalho (J. M. Ferreira et al., 2011, p. 54).

De acordo com Chiavenato (2003, p. 328), na sequência da Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas e Teoria Burocrática, a Teoria Comportamental da Administração trás um novo enfoque da abordagem das ciências do comportamento adotando posições explicativas e descritivas dentro de um contexto organizacional mais amplo do que as teorias anteriores abordaram. Ainda de acordo Chiavenato (2003) o comportamento individual das pessoas é a base de explicação do comportamento organizacional e faz-se necessário compreender a motivação humana para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações e conseqüentemente sua eficácia organizacional.

A motivação é um fenômeno multidimensional e não há um consenso teórico sobre a temática e, apesar da diversidade de abordagens, é possível realizar agrupamentos de acordo com características similares de análise do constructo. Cunha et al. (2007, p. 155) propõem a divisão entre teorias de conteúdo e teorias de processo, subdivididas em abordagens gerais ou organizacionais onde as teorias de conteúdo buscam explicar a motivação por meio da análise de fatores internos do indivíduo, focados na questão do que motiva as pessoas e as teorias de processo buscam identificar o que sustenta o comportamento motivado, considerando que as motivações variam com o tempo. Na subdivisão de abordagem, Cunha et al., (2007, p. 155) destaca as teorias gerais como aquelas que “se referem a aspirações genéricas dos seres humanos, ou seja, que não se centram exclusivamente no trabalho e comportamento organizacional” e as teorias organizacionais que “incidem directamente sobre o comportamento organizacional”.

Tabela 1 Taxonomia das teorias da motivação

	<i>Teorias gerais</i>	<i>Teorias organizacionais</i>
<b>Teorias de conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hierarquia das necessidades de Maslow</li> <li>❖ Teoria ERG de Alderfer</li> <li>❖ Teoria dos motivos de McClelland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Teoria bifactorial de Herzberg</li> <li>❖ Teoria da característica da função de (Hackman and Oldman)</li> </ul>
<b>Teorias de processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Teoria da Equidade de Adams</li> <li>❖ ModCO (modificação do comportamento) de Luthans e Kreitner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Teoria da definição de objetivos (Locke e Latham)</li> <li>❖ Teoria das expectativas (Vroom)</li> <li>❖ Teoria da avaliação cognitiva (Deci)</li> </ul>

Fonte: Cunha et al. (2007, p. 156)

J. M. Ferreira et al. (2011, p. 308) acrescentam mais uma divisão na taxonomia com o grupo de teorias de resultado que enfatizam “a força de um objetivo ou de reforçador para explicar o porquê do desempenho profissional” e salientam que essa categoria, tal qual as teorias de processo, busca “encontrar uma resposta para a diversidade de escolhas por parte dos indivíduos, enfatizando os aspectos individuais e fatores situacionais que levam uma pessoa a escolher uma ação em vez de outra”.

### 3.1.1 Teorias de conteúdo

#### 3.1.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria de Maslow (citado em Chiavenato, 2003) em hierarquiza as necessidades do indivíduo de forma que o comportamento é motivado na satisfação daquela necessidade partindo das mais básicas (fome, sono, sede) até as mais elevadas (autorrealização). A concepção desta hierarquia dar-se-à pelo fato que o homem expande suas necessidades no decorrer da vida e à medida que satisfaz suas necessidades mais básicas, outras mais elevadas predominam o seu comportamento (Chiavenato, 2003).

Figura 2 Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de J. M. Ferreira et al. (2011, p. 297)

As necessidades fisiológicas dos indivíduos são as primeiras a influenciarem o comportamento, uma vez satisfeitas, novos padrões de necessidades emergem, influenciando novos comportamentos. As necessidades fisiológicas e de segurança são denominadas primárias pois garantem a preservação e conservação do indivíduo. As necessidades sociais, de autoestima e autorrealização são secundárias porque visam a identidade sócio-individual (J. M. Ferreira et al., 2011).

### 3.1.1.2 Teoria ERG de Alderfer e Schneider

A teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth respectivamente Existência, Relacionamento e Crescimento) foi elaborada por Alderfer e Schneider e ela se assemelha às proposições da teoria de Maslow. Cunha et al. (2007, p. 158) relaciona as duas teorias em que existência se equipara com as necessidades fisiológicas e de segurança material, relacionamento se equipara com as necessidades sociais e de estima e crescimento se equipara com autorrealização.

A relevância desta teoria reside na possibilidade do indivíduo aspirar às necessidades de diferentes níveis da hierarquia ao mesmo tempo. Como ressalta Cunha et al. (2007, p. 158) “é possível que uma pessoa se sinta motivada em simultâneo por necessidades de vários níveis (...) a frustração da necessidades de um determinado nível pode levar – considera Alderfer – a uma regressão da pessoa até uma necessidade de nível inferior.” Desta forma, esta teoria contribui no sentido de flexibilizar a transitoriedade entre os níveis hierárquicos das necessidades humanas ao passo que reconhece que o indivíduo pode ocupar-se de suprir mais de uma necessidade concomitantemente.

Alderfer e Schneider (citados em Cunha et al., 2007) reformularam a teoria de Maslow elencando três hierarquias de necessidades *Existence, Relatedness e Growth* (ERG), respectivamente, Existência, Relacionamento e Crescimento. Elas se relacionam com o níveis de necessidades fisiológicas e segurança (Existência), necessidades sociais e de estima (Relacionamento) e necessidades de autorrealização (Crescimento) da Pirâmide de Maslow. A contribuição teórica deste autor é a flexibilização das relações entre os níveis da hierarquia, enquanto que na teoria de Maslow o pressuposto é que se satisfaça a necessidade de um nível para então almejar outro, aqui o pressuposto é que o indivíduo se sinta motivado em simultâneo por necessidades de vários níveis (Cunha et al., 2007).

### **3.1.1.3 Teoria das necessidades de McClelland**

A Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland postula que todos os indivíduos serão, em diferentes momentos, influenciados pelas necessidades de realização, afiliação ou poder e a intensidade e influência de cada uma delas irá variar de acordo com a situação (Bowditch & Buono, 2006).

A necessidade de realização é caracterizada pela busca de resultados e sucesso em situações de competição. Pessoas com esta inclinação tendem a assumir responsabilidades em atividades e valorizam o *feedback* do seu desempenho. A necessidade de afiliação representa uma orientação para relações amigáveis e cooperativas e pessoas com esta inclinação desejam relacionamentos de mútua compreensão e aceitação. A necessidade de poder representa uma orientação para prestígio, influência e controle dos outros, motivado pelo *status* e reputação são pessoas que tendem a ser competitivas e exercem funções de gestão e liderança (Cunha et al., 2007).

As necessidades/motivos elencadas na teoria assemelham-se aos traços de personalidade do indivíduo embora possam também ser aprendidas. Uma crítica ao modelo da teoria consiste no fato das necessidades variarem inter e intra-individualmente em diferentes lugares e tempos (J. M. Ferreira et al., 2011).

#### **3.1.1.4 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

A teoria bifatorial de Herzberg (1968) propõe que as necessidades são divididas em dois grupos: motivadores e higiênicos. Os fatores motivadores envolvem as variáveis sentimento de realização, reconhecimento, trabalho variado e desafiante e desenvolvimento pessoal. Os fatores higiênicos envolvem relacionamento com a chefia, com os colegas, supervisão técnica e condições de trabalho (Cunha et al., 2007).

Os fatores higiênicos “evitam as atitudes negativas mas não provocam as atitudes positivas” enquanto que os fatores motivadores “geram atitudes positivas e tem maior duração temporal” (Cunha et al., 2007, p. 161). Ainda de acordo com o autor, a teoria foi revolucionária para sua época pois sugeria a necessidade de separar os conceitos de satisfação e motivação.

J. M. Ferreira et al. (2011, p. 300) ressaltam que a teoria de Herzberg tem pouca confirmação empírica mas que sua simplicidade reflete positivamente na compreensão da satisfação e produtividade organizacional. Também não foi explorado na teoria como os comportamentos variam entre os indivíduos e quais as causas externas que impactam no seu comportamento.

Independentemente das críticas realizadas à teoria de bifatorial seu uso em pesquisas de motivação no trabalho é recorrente e reforçam a essência da ideia teórica de separação dos fatores motivadores em agrupamentos que podem gerar satisfação/insatisfação ou motivação no trabalhador.

#### **3.1.1.5 Modelo das características da função de Hackman e Oldham**

No modelo de Hackman e Oldman citados por Cunha et al. (2007, p. 163), foram propostas as “características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação”. O modelo sugere que a motivação do trabalhador decorre da responsabilidade

e autonomia para realizar uma tarefa a qual é dotada de identidade, variedade e significado culminando no reconhecimento dos resultados obtidos no desempenho por meio do *feedback* recebido (J. M. Ferreira et al., 2011).

Cunha et al. (2007) ressalta que são cinco as características necessárias numa função para aumentar a motivação intrínseca do empregado e a satisfação geral com o trabalho.

*Tabela 2 Características da função*

Características	Definição
<b>Variedade</b>	Grau de exigência da função de recurso a competências, atividades e conhecimentos diversificados para sua execução.
<b>Identidade</b>	Unidade de trabalho identificável, com início e fim, que gera um resultado visível.
<b>Significado</b>	Impacto do trabalho na vida dos outros, dentro ou fora da organização.
<b>Autonomia</b>	Nível de independência no planejamento do trabalho e na forma de execução.
<b>Feedback</b>	Quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e níveis de desempenho alcançados.

Fonte: Adaptado de Cunha et al., 2007, p. 164.

De acordo com Robbins et al. (2010, p. 233) “A maioria das evidências dá suporte ao conceito de Hackman e Oldham, de que a presença de um conjunto de características do trabalho – variedade, identidade, significância, autonomia e *feedback* – de fato gera um desempenho superior e mais satisfatório.” Cunha et al. (2007) ressaltam que a satisfação com o contexto é necessária para o sucesso de um programa de motivação pelas características da função baseada neste modelo. Por exemplo, indivíduos insatisfeitos com a remuneração ou enfrentando situações de insegurança no trabalho terão uma probabilidade maior de

responder negativamente neste modelo pois suas preocupações principais estão relacionadas a fatores higiênicos.

### **3.1.2 Teorias de processo**

#### **3.1.2.1 Teoria da equidade de Adams**

A teoria da equidade baseia-se na necessidade de justiça na organização pois os trabalhadores comparam sua contribuição na organização com aquilo que recebem de volta. As contribuições do trabalhador envolvem formação, conhecimentos específicos, experiência, tempo e esforço e os ganhos envolvem salário, recompensas, *status*, promoção, dentre outros. A análise da equidade é resultado de uma avaliação de cada trabalhador, portanto, não resulta em uma mensuração objetiva sendo um fenômeno perceptivo. (J. M. Ferreira et al., 2011).

A contribuição da teoria da equidade de J. Stacy Adams (citada por Cunha et al., 2007) é de que os trabalhadores empenham-se mais quando percebem que o esforço atingirá as melhores recompensas da organização, ao passo que, se perceberem que a recompensa é menor do que o esforço empregado o indivíduo tende a diminuir seu desempenho. Neste contexto, é interessante que as instituições possam organizar seus programas de recompensas de forma a distinguir claramente as contribuições e as recompensas que são possíveis de se alcançar, evitando a frustração e conseqüente desmotivação de seus colaboradores.

#### **3.1.2.2 Teoria da modificação do comportamento organizacional de Luthans e Kreitner**

Nesta teoria o pressuposto é de que “a motivação para trabalhar é consequência de encorajar os comportamentos apropriados e de desencorajar os comportamentos inapropriados”, segundo J. M. Ferreira et al. (2011, p. 309). O autor classificou esta teoria como ‘Teoria de Resultado’ visto que o desempenho do indivíduo é alcançado por meio do reforço de comportamentos desejados na organização, concluindo que as pessoas adotarão elevados desempenhos sempre que sejam recompensadas por ele (J. M. Ferreira et al., 2011).

Cunha et al. (2007) propõe que para compreender a Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional faz-se necessário entender o conceito de aprendizagem



operante do autor Skinner, onde consideram-se duas possibilidades para explicar um comportamento:

- O comportamento é uma resposta reflexa ao meio envolvente;
- O comportamento é uma resposta aprendida que afeta o meio.

O conceito de aprendizagem operante pressupõe que comportamentos aleatórios tornam-se comportamentos padrões por meio do reforço de tais comportamentos.

*Tabela 3 Tipos de reforços*

<b>Reforço positivo</b>	Proporcionar alguma recompensa alusiva ao comportamento desejado.
<b>Reforço negativo</b>	Suspender uma contingência indesejada quando do surgimento do comportamento desejado.
<b>Extinção</b>	Retirar um reforço positivo que enseja um comportamento indesejado.
<b>Punição</b>	Proporcionar consequências negativas a um comportamento indesejado para diminuir sua ocorrência.

Fonte: Adaptado de Cunha et al., 2007, p. 166.

Cunha et al. (2007) ressalta que intervenções no comportamento organizacional devem respeitar cinco princípios básicos:

- identificar comportamentos relacionados com os problemas de desempenho;
- medir as frequências do comportamento identificado;
- analisar as contingências antecedentes e consequentes na envolvente actual;
- intervir para mudar as contingências ambientais, de modo a acelerar os comportamentos desejados e desacelerar os comportamento indesejados;
- avaliar se a mudança comportamental correu na direção desejada, e introduzir melhorias por via de medição e monitorização dos resultados.

Constata o autor que a Teoria de Modificação do Comportamento Organizacional minimiza o papel da cognição individual estando centrada na dinâmica de estímulos e reforço de comportamentos desejados (Cunha et al., 2007).

### 3.1.2.3 Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham

Nesta teoria o efeito motivador é a existência de objetivos, onde metas são fixadas e seu alcance depende do desempenho dos colaboradores. Para Robbins et al. (2010, p.206) “objetivos específicos produzem resultados melhores que a meta genérica ‘faça o melhor de puder’. Por quê? A especificidade do objetivo em si funciona como um estímulo interno.” Os objetivos devem possuir um conjunto de características para serem mais eficazes, precisam ser específicos, mensuráveis, realísticos e com prazo determinado (Cunha et al., 2007, p. 169). Nesta ótica, a motivação pode ser proporcionada por objetivos modelados com significância e que estimulam a persecução de seu atingimento.

Cunha et al. (2007, p. 170) também ressalta que o indivíduo precisa se comprometer com as metas dos objetivos que o levará a empregar esforço, direção e persistência na sua execução e isso pode ser alcançado por meio da participação do mesmo no estabelecimento dos objetivos. O *feedback* também é uma condição importante neste processo pois o indivíduo deve ser informado sobre o seu desempenho. É importante também o estabelecimento de recompensas que serão proporcionadas com o atingimento dos objetivos, pois elas criam uma reforço positivo no processo motivacional.

### 3.1.2.4 Teoria da expectativa de Vroom

Esta teoria, de acordo com Robbins et al. (2010, p. 217) “sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo”. Trata-se de uma abordagem cognitiva sustentada na escolha do indivíduo de empregar esforço na ação em prol de alcançar um resultado que lhe é benéfico.

Os conceitos que envolvem esta teoria são a **expectativa**, probabilidade de que ao exercer determinado esforço um dado resultado será alcançado ou uma recompensa; a **valência**, a recompensa deve ser percebida como valiosa (o que valioso para um não é

necessariamente valioso para todos); e a **instrumentalidade**, a medida em que um resultado ascende ao patamar de alcançar outro resultado (Cunha et al., 2007).

*Figura 3 Equação da motivação*

$$\text{Motivação} = f(\text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência})$$

Fonte: Adaptado de Cunha et al., 2007, p. 171.

O nível de motivação portanto, resulta da função expectativa (acreditar que o esforço permitirá o alcance do resultado desejado), instrumentalidade (percebe que tem que alcançar um nível elevado de desempenho para obter os resultado que pretende) e valência (a pessoa valoriza aquilo que a organização lhe oferece). Nota-se que todos os elementos são necessários para influenciar na motivação, caso algum deles for zero, a motivação será nula (Cunha et al., 2007).

Para J. M. Ferreira et al. (2011, p. 304) o modelo da teoria das expectativas “é de grande utilidade para construção de programas motivacionais.” Os autores ressaltam que o resultado necessita representar um elevado grau de atratividade para o indivíduo, que regras claras proporcionam identificar os parâmetros e critérios usados na avaliação do desempenho e a expectativa individual que efetivamente determina a quantidade de esforço e desempenho que serão empregados pelo indivíduo.

### **3.1.2.5 Teoria da avaliação cognitiva de Deci**

Esta teoria postula que devem ser considerados os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos e que as pessoas intrinsecamente motivadas são aquelas que possuem um controle interno elevado. Cunha et al. (2007, p. 172), ressalta que “as variáveis externas são importantes e que devem ser geridas com cautela, porque quando são percebidas como controlando o comportamento individual, tendem a diminuir a motivação intrínseca”. Resta constatar que o indivíduo pode perceber-se de certa forma manipulado a desenvolver determinado comportamento pelos estímulos que são a ele imputado. A abordagem ideal reside no estímulo de comportamento por meio de fatores da motivação intrínseca que culmina com a autodeterminação, uma espécie de sentimento relacionado com a afirmação da escolha nas ações individuais desenvolvidas, produzindo uma maior criatividade, autoestima e bem-estar (Cunha et al., 2007).

A contribuição mais importante desta teoria, de acordo com Cunha et al. (2007, p. 172), “é a introdução da noção de que a causalidade percebida do comportamento corresponde a um contínuo”, identificados em quatro níveis:

*Tabela 4 Níveis de causalidade*

<b>Externa</b>	O comportamento é explicado pela existência de regras, punição ou influência de uma autoridade exterior.
<b>Introjetada</b>	Regulação anteriormente externa e foi internalizada no indivíduo, onde a regulação passa a ser desenvolvida pela culpa, vergonha ou ansiedade.
<b>Identificada</b>	Atua de acordo com os valores e necessidades individuais.
<b>Intrínseca</b>	Comportamento desencadeado pelo prazer intrínseco que proporciona.

Fonte: Adaptado de Cunha et al., 2007, p. 171.

### **3.1.3 Teorias de resultado**

J. M. Ferreira et al. (2011, p. 308) abordam uma classificação além das teorias de conteúdo e processo. Sobre a classificação de teorias de resultado definiram como “teorias que enfatizam a força de um objetivo ou um reforçador para explicar o porquê do desempenho profissional”. Dentre as listadas neste enquadramento, denominaram teoria da fixação de objetivos a teoria de definição de objetivos de Locke e Latham, a qual foi classificada por Cunha et al. (2007) como uma teoria de processo.

Ainda no enquadramento de teorias de resultados, J. M. Ferreira et al. (2011) denominaram a teoria do reforço na qual destacaram que as pessoas realizam elevados desempenhos quando são recompensadas pelo mesmo e que devem ser encorajados os comportamentos desejados e desencorajados os comportamentos indesejados. A mesma teoria foi classificada por Cunha et al. (2007) como uma teoria de processo ao abordar a Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional, já explanada no item 2.1.2.2.

As discrepâncias na classificação das teorias entre os autores Cunha et. al (2007) e J. M. Ferreira et al. (2011) alimenta uma ideia de compartimentar a área do conhecimento para

auxiliar na sua melhor compreensão, visto que, em essência, ambas as classificações atendem ao contexto que as teorias visam proporcionar.

### **3.1.4 Teoria do envolvimento de Allen e Meyer**

J. M. Ferreira et al. (2011), ao tratarem da vinculação dos indivíduos às organizações abordaram a perspectiva do modelo tridimensional de Allen e Meyer que propõem os estados psicológicos não mutuamente exclusivos que espelham a tendência de conceitos relativos as atitudes/envolvimento para com a organização:

- Ligação afetiva ou emocional do indivíduo à organização;
- Comprometimento desenvolvido pela avaliação de custos e benefícios que se associam face ao abandono da organização;
- Comportamento normativo que as pessoas desempenham por acreditarem serem os corretos e moralmente aceitáveis.

Com relação as componentes dos vínculos que são desenvolvidos na organização J. M. Ferreira et al. (2011, pp. 368-369) referem que “quanto à implicação afetiva, pode considerar-se que a congruência de valores entre o empregado e a organização, ou como um antecedente-consequente, desta componente da implicação”, a implicação de continuidade assente “na percepção que o indivíduo tem da falta de alternativas e dos investimentos efetuados na organização, ou do sacrifício pessoal que resultaria da sua saída da organização” e a implicação normativa desenvolve-se “com base num processo de internalização dos valores e das expectativas sociais e organizacionais face à lealdade do indivíduo para com a organização em que trabalha”.

Em síntese, as ligações do empregado com a organização podem ocorrer por motivos de afiliação afetiva derivada dos valores compartilhados, da implicância de lealdade fundamentada nas experiências vividas anteriores e posteriores à sua entrada na organização ou pela avaliação das consequências advindas de seu desligamento. Allen e Meyer (citados em J. M. Ferreira et al., 2011, p. 370) reconhecem que as implicações afetiva e normativa parecem estar relacionadas de algum modo e “não está claro porém se existe alguma ordem causal no desenvolvimento destas duas atitudes e, no caso de assim ser, qual a ordem de causalidade.”

Desta forma, temos que as componentes das ligações do empregado com a organização podem ser identificáveis e auxiliar na compreensão dos processos motivacionais e que levam à permanência e valorização do trabalho.

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE PESQUISA**

---

## **4 Método de pesquisa**

### **4.1 Estratégia de pesquisa**

Esta pesquisa busca analisar os fatores motivacionais no trabalho dos servidores da Reitoria de uma instituição de ensino, pesquisando quais fatores da motivação são mais significativos na percepção destes investigados. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, que de acordo Marconi e Lakatos (2011, p. 269), “o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.". Foi realizada uma abordagem descritiva dos dados, a qual tem como primordial objetivo a descrição das características da população e o estabelecimento de relações entre as variáveis (Gil, 1999, p. 44).

### **4.2 Universo, população e amostra**

O universo da pesquisa deste estudo é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO, composto por 1.325 servidores distribuídos em cargos técnicos-administrativos e docentes em suas 8 unidades organizacionais (Reitoria e Campi)<sup>1</sup>. A partir deste universo utilizou-se por conveniência a população da unidade da Reitoria composta por 124 servidores das mais diversas faixas etárias e os mais variados cargos e níveis profissionais. De acordo com Kerlinger (1980, p. 90), a população "é um conjunto de todos os objetos ou elementos sob consideração" e uma amostra "é uma porção de uma população geralmente aceita como representativa desta população". Os dados foram recolhidos por amostragem por conveniência e são representativos da unidade da Reitoria onde responderam ao questionário 101 servidores que representam 81,45% da população.

### **4.3 Instrumento**

---

<sup>1</sup> Dados obtidos na plataforma <http://paineldeindicadores.ifro.edu.br> em maio de 2019.



Para atingir o objetivo da pesquisa foi aplicado um questionário de perguntas fechadas que de acordo com Marconi & Lakatos (2003, p. 201) "é um instrumento de coleta de dados constituídos por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador".

Foi utilizada a escala Multi-Motivacional de A. Ferreira et al. (2006) que visa identificar os diferentes fatores da motivação associados ao trabalho, englobando a motivação com a organização do trabalho segundo a perspectiva teórica de Hackman e Oldham, a motivação de realização e poder segundo a teoria das necessidades de David McClelland, a motivação para o desempenho na perspectiva da teoria da definição de objetivos de Locke & Latham e a motivação para o envolvimento organizacional de Allen e Meyer. A escala multidimensional de A. Ferreira et al. (2006) é composta por 28 afirmações agrupadas nos fatores organização do trabalho, desempenho, realização e poder e envolvimento. As afirmações do questionário encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo *Likert* com cinco tipos de respostas alternativas, cujos posicionamentos de resposta oscilam entre os polos, 1 discordo totalmente, 2 discordo, 3 não discordo nem concordo, 4 concordo 5 concordo totalmente. De acordo com A. Ferreira et al., (2006, p. 195) a escala apresenta “elevados índices de fidelidade, que variam entre 0.72 e 0.84, valores que atestam a elevada consistência interna da escala”. Com os dados obtidos na aplicação do questionário, o Alfa de Cronbach com base nos itens padronizados foi de 0,765 resultado que corrobora com os achados do autor da escala e atestando, portanto, sua confiabilidade.

Tabela 5 Escala Multi-Motivacional de A. Ferreira et al. (2006)

<b>Fatores</b>	<b>Questão relacionada</b>
<b>Organização no trabalho</b>	1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias. 5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização. 9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração. 13. O “ <i>feedback</i> ” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional. 17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão. 21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas. 25. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.
<b>Desempenho</b>	2. Considero que as avaliações periódicas me motivam. 6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.

	<p>10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.</p> <p>14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.</p> <p>18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.</p> <p>22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.</p> <p>26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.</p>
<b>Realização e Poder</b>	<p>3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.</p> <p>7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade</p> <p>11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.</p> <p>15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.</p> <p>19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.</p> <p>23. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.</p> <p>27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.</p>
<b>Envolvimento</b>	<p>4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.</p> <p>8. Considero o meu trabalho monótono.</p> <p>12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.</p> <p>16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.</p> <p>20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.</p> <p>24. Identifico-me com a função que desempenho.</p> <p>28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.</p>

Fonte: A. Ferreira et al., 2006.

Complementar ao instrumento escolhido, foi acrescentado um bloco de questões para determinar o perfil sociodemográfico dos participantes tais como gênero, idade, escolaridade, tipo de vínculo funcional, tempo de trabalho e área de atuação.

#### 4.4 Procedimento de recolha dos dados

O contato com os pesquisados foi realizado para apresentar a proposta de pesquisa, os objetivos, riscos e benefícios e informar das medidas que garantem sigilo das respostas, bem como para dirimir quaisquer dúvidas que se fizeram presentes. A pesquisa foi encaminhada para o e-mail institucional dos pesquisados contendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o questionário contendo os blocos de questões sociodemográficas e o bloco referente às questões motivacionais. Foi utilizada a ferramenta Formulários do Google® disponível na plataforma Google Drive® e sua aplicação ocorreu por meio da disponibilização do endereço virtual da pesquisa

<https://docs.google.com/forms> para todos os servidores da Reitoria do IFRO durante o período de 30/07 a 23/08/2019, obtendo 101 respostas de um total de 124 servidores.

#### **4.5 Processo de tratamento e análise dos dados**

Na análise dos dados utilizou-se as estatísticas descritivas. Após a coleta de dados por meio de questionário digital as respostas foram tabuladas e organizadas no software Microsoft® Excel® e no software IBM SPSS Statistics 22 que permitiram o cruzamento de informações e a interpretação e análise por meio de estatística descritiva com a utilização de algumas medidas: média, desvio padrão, percentual e Alfa de Cronbach. Alguns itens do questionário tiveram que ter seus valores invertidos considerando que o autor da escala identifica que foram formulados na negativa, são eles: “23-Considero o meu trabalho monótono”, “26-Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções” e “28-Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa”.

Foram realizados testes de normalidade dos dados nos modelos de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk e ambos apresentaram resultados de  $p > 0,05$ , atestando a distribuição normal. De acordo com Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009, p. 306) “as técnicas univariadas para análise de diferenças de grupos são o teste  $t$  (2 grupos) e a análise de variância (ANOVA) para 2 ou mais grupos.” Desta forma, realizaram-se testes  $t$  e ANOVA para análises mais específicas sobre como se comportam os fatores da motivação e as variáveis sociodemográficas

A variável sociodemográfica área de trabalho, que tinha como opções de respostas “área meio (administrativo)” e “área fim (ensino, pesquisa e extensão)” foi suprimida da análise com os fatores de motivação tendo em vista que alguns respondentes marcaram ambas as opções e concluímos que independente de estar atuando com ensino, pesquisa e extensão, os trabalhos realizados na Reitoria possuem maioritariamente caráter administrativo.

Feitas as análises e discussões dos resultados se procedeu-se à redação das conclusões da pesquisa, as quais com base nas evidências encontradas contribuíram para o atendimento dos objetivos gerais e específicos da pesquisa.

## **CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

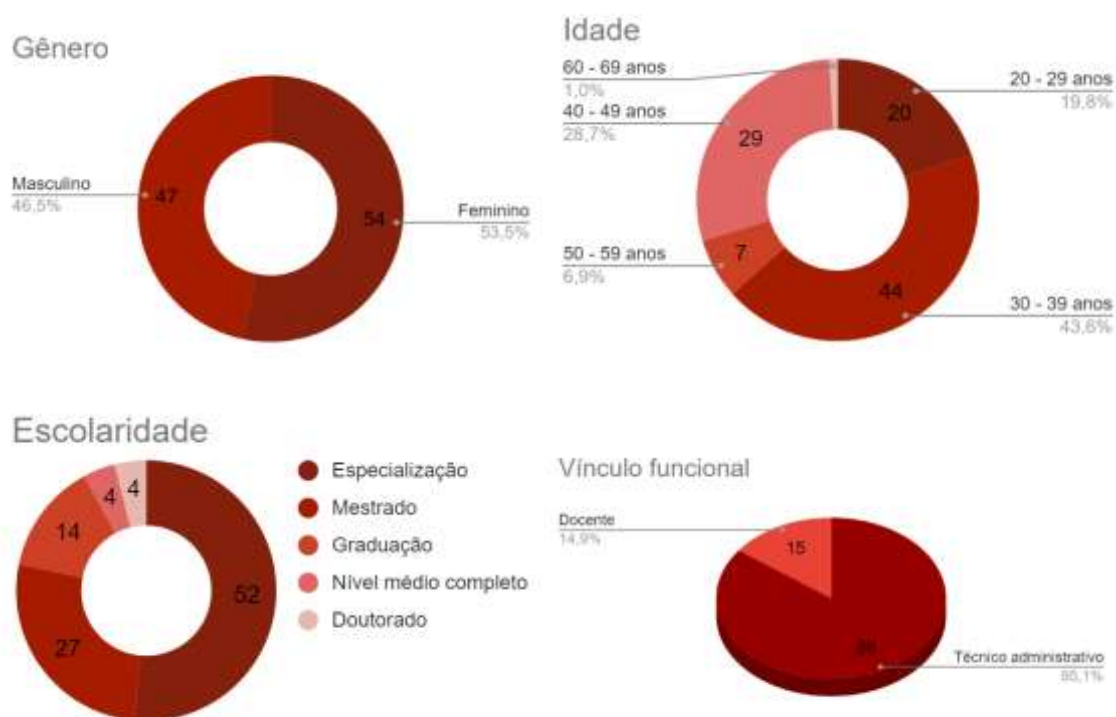
---

## 5 Análise e discussão dos resultados

### 5.1 Perfil sociodemográfico da amostra

A amostra desta pesquisa é composta por 101 servidores que exercem suas atividades na unidade da Reitoria do IFRO e responderam ao questionário. Nas questões relativas ao perfil sociodemográfico foram levantados os dados de gênero, idade, escolaridade, tipo de vínculo funcional, tempo de instituição e área de atuação.

Figura 4 Perfil sociodemográfico da amostra parte 01



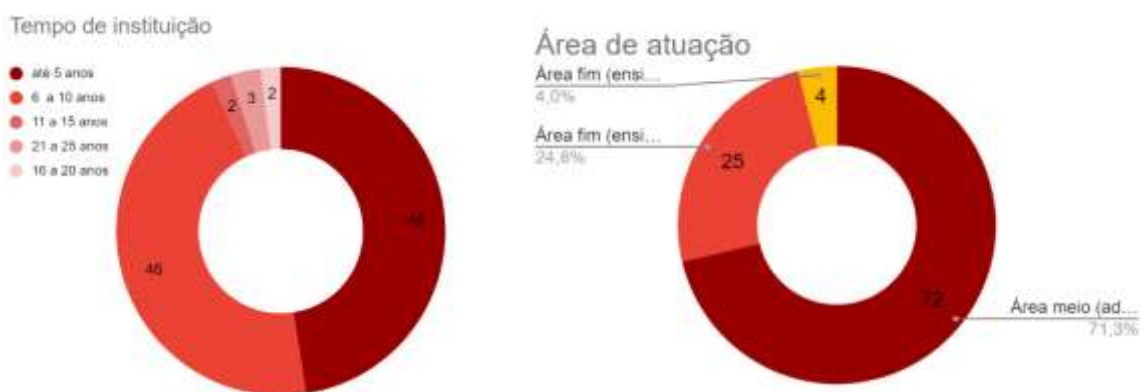
Fonte: Elaborado pela autora.

Dos servidores que colaboraram na investigação a maioria é do sexo feminino 53,5% e o sexo masculino representa 46,5%. A faixa de idade com maior número de indivíduos é a de 30-39 anos com 44 pessoas representando 43,6% do total. A faixa dos 40-49 anos possui 29 indivíduos representando 28,7% do total e na sequência a faixa de 50-59 anos com 7 indivíduos 6,9% do total. Somente uma pessoa se identificou na faixa dos 60-69 anos e 20 pessoas identificaram estar na faixa dos 20-29 anos sendo 19,8% do total. Desta forma,

temos que 63,4% da amostra encontra-se nas faixas de idade abaixo dos 40 anos o que representa uma população predominantemente jovem.

O nível acadêmico dos servidores é em sua maioria de especialistas<sup>2</sup> com 52 indivíduos representando 51,48% do total e em seguida os mestres com 27 indivíduos (26,73%), graduados são 14 indivíduos (13,86%) seguidos do nível médio<sup>3</sup> e doutores ambos com 4 indivíduos cada (3,96%). Com relação ao vínculo funcional, majoritariamente são técnico-administrativos (85,1%) visto que a Reitoria tem perfil de unidade administrativa e as atividades desenvolvidas são compatíveis com cargos específicos. Os docentes que compõem a amostra, 15 indivíduos que representam 14,9% do total, estão em exercício na Reitoria transitoriamente ocupando cargos específicos e retornam as suas funções de docência no campus após conclusão de suas atividades administrativas na Reitoria.

Figura 5 Perfil sociodemográfico da amostra parte 02



Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao tempo de trabalho na instituição, a maioria dos servidores 47,53% tem até 5 anos e 45,54% tem entre 6 e 10 anos de trabalho. Além da amostra ser jovem de idade demonstra também ser jovem na carreira dos cargos ocupados. Somente 7 indivíduos possuem mais de 10 anos de trabalho distribuídos nas faixas de 11 a 15 anos (1,98%), 16 a 20 anos (1,98%) e 20 a 25 anos (2,97%). A área de atuação dos pesquisados é em sua grande maioria (71,3%) a área meio (administrativo) como já citado anteriormente, a Reitoria tem

<sup>2</sup> Especialização é um curso realizado após a graduação que aborda algum conhecimento específico da área dos cursos de graduação.

<sup>3</sup> Corresponde ao ensino secundário em Portugal.

perfil de unidade administrativa. Destes, 25 indivíduos (24,8%) identificaram estar na área fim que engloba as ações de ensino, pesquisa e extensão e 4 indivíduos (4%) identificaram atuar em ambas as áreas (meio e fim).

## 5.2 Análise dos fatores da motivação

Nesta seção serão apresentados os resultados da amostra relativamente aos quatro fatores da motivação que compõem o questionário aplicado: organização do trabalho, desempenho, realização e poder e envolvimento.

*Tabela 6 Descritivos dos fatores da motivação*

	<b>Organização do trabalho</b>	<b>Desempenho</b>	<b>Realização e poder</b>	<b>Envolvimento</b>
<b>Média</b>	3,60	3,46	3,79	3,47
<b>Mediana</b>	3,57	3,43	3,71	3,43
<b>Moda</b>	4,14	3,29	3,43	3,43
<b>Desvio padrão</b>	0,72	0,62	0,66	0,58

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os dados obtidos, entre os fatores analisados na pesquisa o maior valor médio foi de 3,79 no fator realização e poder, seguido de 3,60 no fator organização do trabalho, de 3,47 no fator envolvimento e de 3,46 no fator desempenho. Os resultados também podem ser visualizados pela frequência de respostas obtidas em cada parâmetro de avaliação da escala *Likert*, conforme disposto na tabela a seguir.

Tabela 7 Frequência de respostas agrupadas por fatores

	<b>Organização do trabalho</b>	<b>Desempenho</b>	<b>Realização e poder</b>	<b>Envolvimento</b>
<b>Discordo totalmente</b>	5,9%	8,8%	6,8%	10,3%
<b>Discordo</b>	11,2%	10,9%	7,2%	14,4%
<b>Não concordo nem concordo</b>	22,5%	25,6%	20,2%	20,7%
<b>Concordo</b>	38,2%	35,2%	32,1%	27,6%
<b>Concordo totalmente</b>	22,2%	19,5%	33,7%	27,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando a frequência de respostas nos parâmetros “concordo” e “concordo totalmente” confirma-se os resultados pelas médias de que os fatores realização e poder e organização do trabalho são os que obtiveram os melhores resultados positivos, 65,8% e 60,4% respectivamente. Portanto, o fator realização e poder é o que mais motiva os servidores que participaram da pesquisa, tendo na ordem os fatores organização do trabalho, envolvimento e desempenho.

### 5.2.1 Fator Realização e poder

O fator realização e poder foi elaborado pelo autor do questionário baseado na teoria das necessidades de McClelland (citado em A. Ferreira, 2006) que pondera que as pessoas são motivadas pela necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. De acordo com J. M. Ferreira et al. (2011, pp. 300-301), necessidade de realização “é um desejo de querer ser excelente e de ser bem sucedido em situações de competição”, a necessidade de poder “consiste no forte desejo de influenciar e controlar o comportamento de outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e ganhar influência sobre outros (...)” e a necessidade de afiliação “consiste no desejo e vontade de ter amigos e ser aceito pelo outro”.



Tabela 8 Frequência de respostas nos itens do fator Realização e poder

	DT	D	ND NC	C	CT
15 - Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	2%	1%	7,9%	35,6%	53,5%
16 - Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	6,9%	8,9%	29,7%	33,7%	20,8%
17 - Sinto-me com capacidade para gerenciar um grupo de trabalho.	6,9%	5%	18,8%	46,5%	22,8%
18 - Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	-	4%	19,8%	40,6%	35,6%
19 - Se existissem prêmios atribuídos aos melhores servidores, percebia-os como um fator de motivação profissional.	6,9%	8,9%	22,8%	24,8%	36,6%
20 - Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	24,8%	17,8%	28,7%	15,8%	12,9%
21 - Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	-	5%	13,9%	27,7%	53,5%

Fonte: Elaborado pela autora. Legenda: DT – Discordo totalmente; D – Discordo; ND NC – Não discordo nem concordo; C – Concordo; CT – Concordo totalmente.

Observa-se pela distribuição da frequências das respostas dos itens que mais de 50% da totalidade das respostas foram de “concordo” ou “concordo totalmente”, com exceção do item “20 - Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização” que teve em sua maioria (42,6%) as respostas “discordo totalmente” e “discordo”, o que pode ser devido ao entendimento dos respondentes de que o cargo mais elevado da organização é o cargo de Reitor, o qual somente pode ser ocupado por servidores da carreira docente, ressaltamos que a amostra é composta em 85,1% por técnico-administrativos. Portanto, as respostas de polaridade negativa não indicam uma falta de ambição no crescimento na carreira, mas reflete a incompatibilidade com o cargo ocupado.

As necessidades de realização, poder e afiliação refletem pessoas que gostam de assumir responsabilidades, encontrar soluções de problemas, estabelecer objetivos exigentes, assumir riscos calculados, valorizam o *feedback* do seu desempenho, *status* e prestígio e aqueles que tendem mais à afiliação buscam os vínculos de amizade e aceitação

(J. M. Ferreira et al., 2011). Essas características foram encontradas na amostra especificamente nos itens “16 - *Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade*” com 89,1% do total de respostas como ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’, “18 - *Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função*” com 76,2% do total de respostas como ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’ e “21 - *Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior*” com 81,2% do total de respostas como ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’.

## 5.2.2 Fator Organização do trabalho

O fator organização do trabalho foi elaborado pelo autor do questionário baseado no modelo das características das funções de Hackman e Oldham (citado em A. Ferreira et al., 2006)) que definem características do trabalho motivador tais como variedade de tarefas, identidade e significado da tarefa, autonomia e *feedback*.

Tabela 9 Frequência de respostas nos itens do fator Organização do trabalho

	DT	D	ND NC	C	CT
1 - Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	-	1%	13,9%	47,5%	37,6%
2 - Sinto-me realizado (a) com as funções que desempenho na organização.	2%	4%	24,8%	40,6%	28,7%
3 - Sinto-me satisfeito(a) com a minha remuneração.	5%	16,8%	25,7%	37,6%	14,9%
4 - O “ <i>feedback</i> ” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.	8,9%	12,9%	21,8%	33,7%	22,8%
5 - Todos os servidores da organização participam nos processos de tomada de decisão.	19,8%	23,8%	25,7%	29,7%	1%
6 - Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	3%	11,9%	21,8%	37,6%	25,7%
7 - A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.	3%	7,9%	23,8%	40,6%	24,8%

Fonte: Elaborado pela autora. Legenda: DT – Discordo totalmente; D – Discordo; ND NC – Não discordo nem concordo; C – Concordo; CT – Concordo totalmente.

Observa-se pela distribuição da frequências das respostas dos itens que mais de 50% da totalidade das respostas foram de ‘concordo’ ou ‘concordo totalmente’, com exceção do item “5 - *Todos os servidores da organização participam nos processos de tomada de decisão*” que teve em sua maioria (43,6%) as respostas ‘discordo totalmente’ e ‘discordo’, o que revela o entendimento da amostra quanto à sua não participação no processo decisório organizacional, o que influencia diretamente na percepção de autonomia da realização do seu trabalho e com a resposta motivacional do indivíduo.

De acordo com J. M. Ferreira et al. (2011, p. 307), no modelo das características das funções de Hackman e Oldham o processo motivacional “ocorre quando o trabalhador aprende (conhecendo os resultados através do *feedback*) que em termos individuais (experienciando responsabilidade mediante autonomia que possui para realizar o seu trabalho) fez bem o trabalho que lhe fora atribuído (experienciando a importância do trabalho realizado, através da variedade, identidade e significado da tarefa).”

Na amostra especificamente o item “4 - *O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional*” com 56,5% do total de respostas como ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’, demonstra que houve uma avaliação positiva quanto ao *feedback* recebido. Os itens “1 - *Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias*” com 85,1% do total de respostas como ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’ e “2 - *Sinto-me realizado (a) com as funções que desempenho na organização*” com 69,3% do total de respostas como ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’ demonstram que as características do trabalho são avaliadas positivamente e proporcionam uma resposta motivacional nos indivíduos.

Azevedo e Carvalho (2014, p. 50) ressaltam que em “instituições de caráter social, sem fins lucrativos, é importante que os colaboradores se sintam motivados por questões de ordem intrínseca”. A motivação gerada por motivos intrínsecos como bem citado por Azevedo e Carvalho (2014, p. 52) com “base no crescimento individual, a autonomia, a utilização do potencial individual, a delegação de responsabilidades, a iniciativa, e a criatividade e competência” não acarretam dispêndios financeiros para a instituição.

### 5.2.3 Fator Envolvimento

O fator envolvimento foi elaborado pelo autor do questionário baseado na teoria do envolvimento de Allen e Meyer (citado em A. Ferreira, 2006) que defendem que este é uma medida determinante na produtividade, os colaboradores desenvolvem um forte comprometimento quando estão afetivamente e emocionalmente ligados à organização.

Tabela 10 Frequência de respostas nos itens do fator Envolvimento

	DT	D	ND NC	C	CT
22 - Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	1%	10,9%	24,8%	35,6%	27,7%
23 - Considero o meu trabalho monótono.	27,7%	30,7%	24,8%	9,9%	6,9%
24 - Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	5,9%	11,9%	18,8%	39,6%	23,8%
25 - Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	-	1%	5%	41,6%	52,5%
26 - Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	5%	12,9%	31,7%	27,7%	22,8%
27 - Identifico-me com a função que desempenho.	3%	5,9%	13,9%	29,7%	52,5%
28 - Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	5%	3%	25,7%	33,7%	32,7%

Fonte: Elaborado pela autora. Legenda: DT – Discordo totalmente; D – Discordo; ND NC – Não discordo nem concordo; C – Concordo; CT – Concordo totalmente.

Observa-se pela distribuição das frequências das respostas dos itens que mais de 50% da totalidade das respostas foram de ‘concordo’ ou ‘concordo totalmente’, com exceção do item 23. Nesta parte do questionário há três itens que foram formulados por A. Ferreira et al. (2006) com polaridade negativa, o item “23 - *Considero o meu trabalho monótono*” obteve 58,4% do total das respostas em ‘discordo totalmente’ e ‘discordo’ o que é um indicador positivo, as pessoas consideram o trabalho dinâmico o que influencia na melhoria

motivacional. Os itens “26 - *Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções*” e “28 - *Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa*” obtiveram respectivamente 50,5% e 66,4% de respostas em ‘concordo’ ou ‘concordo totalmente’, resultados negativos pois o ideal é que a instituição não desencadeie ações que não são compreendidas pelo seus colaboradores e é ideal que os colaboradores desempenhem suas funções com afinco sem depender que essa efetividade somente ocorra por meio de um sistema de gratificação remuneratório.

Porquanto a teoria de Allen e Meyer (citado em Freitas e Duarte, 2017) versa sobre três componentes do envolvimento onde afetividade diz respeito à identificação, envolvimento e apego emocional do trabalhador à organização; instrumentalidade refere-se à importância dos custos inerentes a deixar a organização; e normatização reflete comportamento apresentado pelo colaborador porque ele acredita ser o mais moralmente correto a seguir. Nos itens “22 - *Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação*”, “25 - *Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar*”, “27 - *Identifico-me com a função que desempenho*” e “24 - *Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização*” obtiveram respectivamente os escores de 63,3%, 94,1%, 82,2% e 63,4% do total de respostas como ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’. J. M. Ferreira et al. (2011) ressalta que a implicação normativa do envolvimento é influenciada por experiências individuais anteriores do colaborador tanto em processos de socialização organizacional quanto familiar e cultural. Igualmente a implicação afetiva tem subjacente a ela os valores pessoais do indivíduo que quando condizentes com os valores organizacionais promovem a ligação de afetividade.

#### **5.2.4 Fator Desempenho**

O fator Desempenho foi elaborado pelo autor do questionário baseado na teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (citados em A. Ferreira, 2006) em que os objetivos específicos e alcançáveis com a devida realização de *feedback* do desempenho geram motivação.

*Tabela 11 Frequência de respostas nos itens do fator Desempenho*

	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>ND NC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
8 - Considero que as avaliações periódicas me motivam.	16,8%	23,8%	35,6%	15,8%	7,9%
9 - Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	8,9%	11,9%	32,7%	29,7%	16,8%
10 - No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	8,9%	7,9%	25,7%	31,7%	25,7%
11 - Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	3%	4%	28,7%	43,6%	20,8%
12 - Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	-	4%	14,9%	58,4%	22,8%
13 - Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	1%	4%	16,8%	47,5%	30,7%
14 - Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	22,8%	20,8%	24,8%	19,8%	11,9%

Fonte: Elaborado pela autora. Legenda: DT – Discordo totalmente; D – Discordo; ND NC – Não discordo nem concordo; C – Concordo; CT – Concordo totalmente.

Observa-se pela distribuição das frequências de respostas dos itens “10 - No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade”, “12 - Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas” e “13 - Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções” que tiveram em sua maioria, 57,4%, 81,2 e 78,2% das respostas foram de ‘concordo’ ou ‘concordo totalmente’, revelando uma valorização da amostra com relação as tarefas e metas organizacionais. Nos itens “9 - Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente” e “11 - Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas” as frequências de respostas em ‘concordo’ ou ‘concordo totalmente’ foram de 46,5% e 64,4% respectivamente, demonstrando a valorização que os servidores têm em relação ao *feedback*. Em contraponto, no item “8 - Considero que as avaliações periódicas me motivam” a frequência das respostas em ‘discordo totalmente’ e ‘discordo’ foi de 40,6% e de ‘não discordo nem concordo’ de 35,6%, ou seja, o *feedback*

das tarefas executadas é revelado como importante mas não como um fator motivador para os servidores.

De acordo com J. M. Ferreira et al. (2011, p. 307), no modelo das características das funções de Hackman e Oldham o processo motivacional “ocorre quando o trabalhador aprende (conhecendo os resultados através do *feedback*) que em termos individuais (experienciando responsabilidade mediante autonomia que possui para realizar o seu trabalho) fez bem o trabalho que lhe fora atribuído (experienciando a importância do trabalho realizado, através da variedade, identidade e significado da tarefa).”

Os resultados convergem com os fundamentos da teoria, conforme reforça J. M. Ferreira et al. (2011, p. 308) “os objetivos são vistos como motivadores do desempenho, na medida em que trabalhar para alcançar um objetivo se revela uma força impulsionadora da ação.” Portanto, as tarefas, metas e objetivos em si não são os fatores de motivação mas o desempenho em relação a eles, o qual é reconhecido no alcance do objetivo e na transmissão do *feedback* relativo ao desempenho. J. M. Ferreira et al. (2011, p. 308) ressaltam que “quanto mais desafiadores forem os objetivos” e “quanto mais participação tiver ocorrido na fixação dos mesmos”, maior será a força impulsionadora da ação dos colaboradores.

### **5.3 Variáveis demográficas e os fatores da motivação**

Nesta parte são apresentados os resultados da análise dos resultados da amostra considerando as variáveis sociodemográficas e os fatores da motivação que consta na escala Multi-Motivacional de A. Ferreira et al. (2006).

Tabela 12 Fatores da motivação e os resultados por variáveis.

<b>Fatores da motivação</b>	<b>Organização do trabalho</b>	<b>Desempenho</b>	<b>Realização e poder</b>	<b>Envolvimento</b>
<i>Variáveis</i>	Média / DP	Média / DP	Média / DP	Média / DP
<i>Gênero</i>				
Feminino	3,46 / 0,75	3,37 / 0,56	3,63 / 0,62	3,43 / 0,62
Masculino	3,76 / 0,65	3,56 / 0,69	3,96 / 0,67	3,50 / 0,53
	$F(1,233) = 0.034$ $p < 0.05$	$F(2,786) = 0.119$ $p > 0.05$	$F(0,901) = 0.013$ $p < 0.05$	$F(0,872) = 0.561$ $p > 0.05$
<i>Vínculo funcional</i>				
Técnico	3,52 / 0,69	3,36 / 0,59	3,73 / 0,66	3,38 / 0,55
Docente	4,03 / 0,72	4,05 / 0,51	4,11 / 0,59	3,93 / 0,51
	$F(0,000) = 0.020$ $p < 0.05$	$F(0,278) = 0.000$ $p < 0.05$	$F(0,075) = 0.037$ $p < 0.05$	$F(0,209) = 0.001$ $p < 0.05$
<i>Idade</i>				
20-29 anos	3,56 / 0,69	3,51 / 0,62	4,04 / 0,48	3,24 / 0,65
30-39 anos	3,50 / 0,75	3,31 / 0,61	3,63 / 0,71	3,39 / 0,49
40-49 anos	3,67 / 0,70	3,54 / 0,58	3,75 / 0,63	3,72 / 0,55
50-59 anos	3,92 / 0,66	3,86 / 0,78	4,18 / 0,74	3,49 / 0,74
60-69anos*	4,14 / -	3,71 / -	3,71 / -	3,86 / -
	$F(0,807) = 0.524$ $p > 0.05$	$F(1,599) = 0.181$ $p > 0.05$	$F(2,114) = 0.085$ $p > 0.05$	$F(2,642) = 0.038$ $p < 0.05$
<i>Escolaridade</i>				
Nível médio	3,36 / 0,94	3,36 / 0,83	4,11 / 0,49	2,68 / 0,47
Graduação	3,62 / 0,71	3,09 / 0,47	3,88 / 0,67	3,36 / 0,49
Especialização	3,44 / 0,67	3,47 / 0,55	3,70 / 0,65	3,42 / 0,59
Mestrado	3,87 / 0,73	3,51 / 0,72	3,75 / 0,70	3,63 / 0,48
Doutorado	3,96 / 0,65	4,36 / 0,25	4,50 / 0,18	4,11 / 0,55
	$F(2,078) = 0.090$ $p > 0.05$	$F(3,729) = 0.007$ $p < 0.05$	$F(1,750) = 0.145$ $p > 0.05$	$F(4,313) = 0.003$ $p < 0.05$
<i>Tempo de instituição</i>				
Até 5 anos	3,53 / 0,69	3,49 / 0,59	3,79 / 0,64	3,38 / 0,56
6 a 10 anos	3,57 / 0,74	3,34 / 0,63	3,73 / 0,69	3,48 / 0,58
11 a 15 anos	3,93 / 0,30	3,57 / 0,61	4,36 / 0,10	3,86 / 0,81
16 a 20 anos	4,36 / 0,10	4,43 / 0,00	4,36 / 0,10	4,00 / 0,20
21 a 25 anos	4,38 / 0,30	4,05 / 0,58	3,90 / 0,73	4,00 / 0,65
	$F(1,752) = 0.145$ $p > 0.05$	$F(2,428) = 0.053$ $p > 0.05$	$F(0,859) = 0.491$ $p > 0.05$	$F(1,636) = 0.172$ $p > 0.05$

Fonte: Elaborado pela autora. Legenda: DP = desvio padrão



Os resultados do teste *t* na variável **gênero** demonstram que houve diferença estatisticamente significativa entre homens e mulheres nos fatores organização do trabalho e realização e poder, respetivamente  $p = 0.034$  e  $p = 0.013$  onde  $p < 0.05$  rejeita-se a hipótese nula de que não há diferença estatística significativa e aceita-se a hipótese alternativa de evidência estatística significativa entre os grupos. Relembrando que o questionário aplicado contava com uma escala *Likert* de 5 pontos sendo 1 a polaridade negativa e 5 a polaridade positiva, com exceção dos itens de polaridade invertida que foram devidamente ajustados para composição da análise geral.

De uma forma geral, em todos os fatores os homens apresentaram maiores médias que as mulheres mas foram nestes dois fatores que as diferenças das médias acentuaram-se. Portanto, pode-se inferir que os homens demonstraram maior sensibilidade às dimensões teóricas que enfocam necessidades de realização por meio do atingimento de tarefas “orientação para a excelência, preferência por riscos moderados” (Cunha et al., 2007, p. 158), “necessidade de poder e autoridade”, afiliação por meio de “relações interpessoais fortes” (Cunha et al., 2007, p. 159) e características da função (variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*) onde Cunha et al. (2007, p. 164) enfatiza que na teoria de Hackman e Oldman “pessoas com maior necessidade de crescimento ou desenvolvimento profissional, respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo, obtendo níveis de produtividade mais elevados.” Há de se ressaltar que o *feedback* figura como componente em ambas as dimensões teóricas, o que reforça sua importância no contexto organizacional.

Os resultados do teste *t* na variável **vínculo funcional** demonstram que houve diferença estatisticamente significativa entre técnico – administrativos e docentes em todos os fatores do questionário. As médias superiores dos docentes podem ter uma relação de causalidade com a média de idade que é superior ao do grupo de técnicos, o que reflete em um estágio superior de amadurecimento na carreira. Spector citado em Cordeiro e Pereira (2006, p. 72) correlaciona que trabalhadores com mais idade apresentam níveis superiores de satisfação pois em geral possuem melhores remunerações, maior nível de responsabilidade, exercem cargos de nível hierárquico superior e possuem mais anos de experiência no trabalho. É também uma característica do grupo docentes a faixa remuneratória superior em comparação com os técnico – administrativos o que também é uma variável moderadora quando da avaliação de concordância com as proposições.

Os resultados do teste ANOVA na variável **idade** demonstram que houve diferença estatisticamente significativa entre as faixas etárias somente no fator envolvimento,  $p = 0.038$  onde  $p < 0.05$  aceita-se a hipótese alternativa de evidência estatisticamente significativa entre os grupos etários. O SPSS advertiu que o teste de *post hoc* no método Ryan-Einot-Gabriel-Welsch para identificar entre quais faixas ocorre a diferença não pode ser executado porque uma das faixas continha menos de dois casos. Desta forma, identificamos que trata-se da faixa de idade de 60-69 anos que teve somente um respondente e este resultado foi suprimido e então executado uma nova ANOVA na qual obtivemos para os fatores organização do trabalho  $F(0,881) / p = 0.454$ , desempenho  $F(2,073) / p = 0.109$ , realização e poder  $F(2,815) / p = 0.043$  e envolvimento  $F(3,359) / p = 0.022$ . Observa-se que no novo teste os fatores realização e poder e envolvimento apresentaram  $p < 0.05$  e, portanto, resultados de diferenças estatisticamente significativos. Contudo, o *post hoc* no método Ryan-Einot-Gabriel-Welsch somente apresentou subconjuntos diferentes no fator envolvimento onde a faixa etária de 20-29 anos ( $M = 3,24$ ) foi significativamente diferente da faixa etária 40-49 anos ( $M = 3,72$ ).

O fator envolvimento aborda o comprometimento com o trabalho nas perspectivas afetivas, instrumental e normativa. Segundo Allen & Meyer (citados em A. Ferreira et al., 2006, p. 191) a abordagem afetiva “contempla uma forte crença na aceitação dos valores e objetivos da organização”, a instrumental reflete que os “colaboradores permanecem na organização pela avaliação dos custos e benefícios que estão associados à sua saída da empresa” e a normativa que as pessoas “exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral desenvolvê-los”. Desta forma, indivíduos com mais idade e conseqüentemente mais anos de experiência no trabalho apresentam maior implicância afetiva com a organização seja pela estabilidade remuneratória já adquirida, reconhecimento hierárquico, investimento organizacional no desenvolvimento do trabalhador ou até mesmo de outras características do contrato psicológico estabelecido com a organização que tende a se solidificar com o tempo (J. M. Ferreira et al., 2011).

Os resultados do teste ANOVA na variável **escolaridade** demonstram que houve diferença estatisticamente significativa nos fatores desempenho e envolvimento,  $p = 0.007$  e  $p = 0,003$  respectivamente, onde  $p < 0.05$  aceita-se a hipótese alternativa de evidência estatisticamente significativa entre os níveis de escolaridade. O teste de *post hoc* no método Ryan-Einot-Gabriel-Welsch apresentou subconjuntos diferentes no nível de escolaridade

graduação ( $M = 3,09$ ) e doutorado ( $M = 4,36$ ) no fator desempenho e no fator envolvimento na escolaridade nível médio ( $M = 2,68$ ) e doutorado ( $M = 4,11$ ).

De forma geral, em todos os fatores foram observadas maiores médias nos maiores níveis de escolaridade e ressaltamos que quanto maior a escolaridade conseqüentemente maior a idade do indivíduo, portanto, a idade figura como um fator subjacente que infere algumas conclusões de maior probabilidade de satisfação geral. Mestres e doutores representam 30,69% da amostra e estão distribuídos principalmente nas faixas de 30-39 anos e 40-49 anos.

O fator desempenho é baseado na teoria da fixação de objetivos de Locke e Latham em que os objetivos devem ser constituídos de algumas características, precisam ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com prazos especificados (Cunha et al., 2007). Neste fator comparado com a escolaridade as maiores médias foram encontradas nos maiores níveis de instrução, contudo, um ocorrido curioso foi a escolaridade nível médio apresentar maior média ( $M = 3,36$ ) do que o nível de graduação ( $M = 3,09$ ), demonstrando que estes indivíduos foram mais sensíveis a este fator motivacional. No fator envolvimento o nível médio apresentou uma média negativa ( $M = 2,68$ ), abaixo de 3 pontos, indicando que nestes indivíduos a afetividade com a instituição é baixa. Este achado corrobora com os estudos de Ferreira, Demutti & Gimenez (2010, p. 16), que em sua pesquisa relacionando as categorias da pirâmide de Maslow com a escolaridade da amostra, concluíram que os indivíduos de níveis de instrução mais baixos “estão mais preocupados em atender suas necessidades de sobrevivência” o que é refletido pelo conseqüente menor valor de remuneração.

Os resultados do teste ANOVA na variável **tempo de instituição** demonstram que não houve diferença estatística significativa nos fatores. Pelas médias observa-se que em todos os fatores as maiores médias são dos tempos de trabalho mais altos, ou seja, indivíduos com mais de 15 anos de trabalho. Contudo, ressaltamos que os conjuntos mais representativos da amostra (93%) tem até 10 anos de trabalho.



## 6 Conclusão

### 6.1 Conclusões Gerais

A motivação para o trabalho pode transformar o ambiente das organizações em especial das instituições públicas que não possuem recursos financeiros para promover incentivos que melhorem a performance de seus servidores. Neste contexto, o presente estudo teve como objetivo geral identificar quais os fatores motivacionais que influenciam os servidores do IFRO, em exercício de suas funções na unidade da Reitoria. Os resultados alcançados com a pesquisa bibliográfica possibilitaram delimitar os principais fatores que influenciam na motivação para o trabalho face à complexidade do construto e a variedade de teorias e abordagens. A escolha da Escala Multi-Motivacional de A. Ferreira et al. (2006) para aferição dos fatores motivacionais mostrou-se efetiva na coleta de informações e produção de resultados.

Com a aplicação da pesquisa, os dados demográficos caracterizam a amostra como em sua maioria de mulheres (53,5%), as médias de idades revelam que são indivíduos jovens com a maioria distribuída nas faixas de 30-39 e 40-49 anos, possuem uma elevada formação acadêmica sendo expressivamente a maioria de graduados e especialistas e nos cargos de ocupação são majoritariamente técnico-administrativos, situação que se explica pela característica de funções administrativas e gerenciais como papel da Reitoria na constituição do IFRO.

Na análise dos fatores motivacionais as maiores médias foram encontradas no fator realização e poder ( $M = 3,79$ ), seguido dos fatores organização do trabalho ( $M = 3,60$ ), envolvimento ( $M = 3,47$ ) e desempenho ( $M = 3,46$ ). Portanto, pode-se inferir que o fator realização e poder é o que mais motiva os servidores que participaram da pesquisa e este fator é caracterizado nas necessidades de realização que refletem a busca pela excelência e competitividade, nas necessidades de poder que se relacionam com o *status* e prestígio na organização e as necessidades de afiliação que revelam o desejo de ser aceito pelo grupo. Como parâmetro de gestão motivacional baseada neste fator a organização pode promover uma política de execução de suas atividades voltada ao atingimento de metas que gerem competição entre seus colaboradores e que possam proporcionar *status* e reconhecimento perante ao grupo. O poder também é um componente importante nesta dinâmica e o

prestígio, posição de liderança e influência individual são elementos valorizados no contexto organizacional.

Na análise dos fatores motivacionais com base nos dados sociodemográficos observou-se que os homens apresentaram as maiores médias em todos os fatores e a diferença foi mais significativa no fator realização e poder o que converge com outras pesquisas realizadas nas quais relacionam os homens com maior inclinação para relacionamentos que envolvem *status* e poder. Com relação ao vínculo profissional, docentes apresentaram maiores médias em todos os fatores do questionário o que pode ser decorrente de um estágio superior de amadurecimento na carreira tendo em vista que o grupo apresenta maiores médias de idade quando comparado ao grupo de técnicos. Na variável idade observou-se que o fator envolvimento obteve maiores médias nos indivíduos de maior idade, o que se explica pelo consequente melhor posicionamento na carreira. No fator escolaridade, em todos os fatores motivacionais foram observadas maiores médias nos maiores níveis de escolaridade e ressaltamos que, quanto maior a escolaridade, consequentemente maior a idade do indivíduo, portanto, a idade figura como um fator subjacente que infere algumas conclusões de maior probabilidade de satisfação geral. Já com relação ao tempo de instituição, não houve diferença estatística significativa nos fatores avaliados.

Uma estratégia de gestão motivacional é atuar com as diferenças dos grupos no sentido de estimular as características já observadas, como o fato dos homens apresentarem maior inclinação para relacionamentos que envolvem *status* e poder, e trabalhar melhorias para que determinados grupos melhorem o engajamento motivacional, como exemplo, no fator envolvimento as menores médias são dos colaboradores mais jovens o que pode ser trabalhado por meio do enaltecimento das crenças e valores organizacionais, de forma a estimular o pertencimento e o reconhecimento por parte do indivíduo quanto à seu papel na missão institucional. Outras peculiaridades também podem ser trabalhadas observando individualmente algumas questões, como por exemplo, no item “26 - *Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções*” o resultado foi de 50,5% na polaridade negativa, o ideal é que a instituição não desencadeie ações que não são compreendidas pelo seus colaboradores, portanto, cabe reforçar com chefias e colaboradores as finalidades das ações desempenhadas. No item “5 - *Todos os servidores da organização participam nos processos de tomada de decisão*” o resultado foi de 43,6% na polaridade negativa, o que revela um entendimento expressivo da amostra quanto à sua não participação no processo decisório organizacional. Para tanto, ações voltadas ao exercício da liderança participativa

promovem a integração dos indivíduos nos processos de decisão e, de forma consequente, produzem efeitos motivacionais.

As inferências acima descritas devem ser analisadas dentro de seu contexto, considerando algumas limitações do estudo. Pelo contexto da amostra pode-se observar algumas possibilidades de ações para a gestão da motivação organizacional como, por exemplo, para os indivíduos mais sensíveis às necessidades de realização e poder o estímulo ao alcance de metas, a possibilidade de assumir cargos de liderança e o reforço do *feedback* sobre seu desempenho. Aos indivíduos mais jovens com menores índices no fator envolvimento organizacional, desenvolver estratégias de apoio no desenvolvimento na carreira para que estes atinjam melhores níveis remuneratórios dentre das possibilidades dos cargos que ocupam. Há de se lembrar que estamos trabalhando o universo de uma instituição pública e que as gestões locais não possuem autonomia para promoverem mudanças nos padrões de remuneração ou mesmo aplicar programas de incentivos remuneratórios devido às implicações legais. Contudo, existem formas de promoção e estímulo de ações de capacitação e qualificação que proporcionam melhorias aos indivíduos em suas carreiras.

Portanto, com base no conhecimento teórico e os resultados que a amostra apresentou é possível inferir que a administração pública pode estimular comportamentos dos servidores voltados ao objetivo da efetividade organizacional com base no desenvolvimento de estudos que identifiquem os fatores motivacionais. Dessa forma, há de se verificar quais as possibilidades de gestão motivacional que podem ser promovidas na organização, que se realizada com base nas aspirações pessoais dos indivíduos, reúnem maiores condições de sucesso.

## **6.2 Limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras**

Os resultados não são conclusivos visto que o tema motivação tem características psicológicas que variam entre indivíduos e diversas são as abordagens e influências que cerceiam os fatores motivadores. Como bem ressalta Cunha et al. (2007), perfis motivacionais podem ser desenhados por valores pessoais, valores morais e éticos, por padrões educacionais, estilos de gestão e liderança, desenvolvimento econômico das nações, estado de saúde/doença dos indivíduos, dentre outros. O propósito da presente pesquisa foi proporcionar discussões sobre os fatores motivacionais sob a ótica das teorias de Allen e

Meyer, Hackman e Oldman, Locke e Latham e McClelland com a recolha de dados por meio da escala Multi-Motivacional elaborada por A. Ferreira et al. (2006).

Percebeu-se que há possibilidade de aprofundamento sobre o tema, pois as características motivacionais dos indivíduos podem ser investigadas por diferentes óticas. Uma proposta para estudos futuros é a realização de pesquisa sobre os valores pessoais dos indivíduos e como se alinham aos fatores motivacionais culminando num melhor desempenho profissional.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Azevedo, F., & Carvalho, J. (2014). Estilos de liderança e motivação: Estudo em IPSS's de VN Famalicão. *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 2, 36-60.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F. (2006). *Fundamentos de comportamento organizacional* (6a ed). Tradução Luiz Henrique Baptista Machado. Rio de Janeiro: LTC.
- Carmo, L. J. O., Assis, L. B. D., Martins, M. G., Saldanha, C. C. T., & Gomes, P. A. (2018). Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. Recuperado em 10 agosto, 2019, de <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3277/1/GEST%20ESTRAT%2089GICA%20DE%20PESSOAS%20NO%20SETOR%20PUBLICO%20PERCEP%2087%2095ES%20DE%20GESTORES%20FUNCION%20RIOS%20ACERCA%20SEUS%20LIMITES%20POSSIBILIDADES%20EM%20UMA%20AUTARQUIA%20FEDERAL.pdf>
- Carvalho, A. I. D., Vieira, A. S., Bruno, F., Motta, J. I. J., Baroni, M., Macdowell, M. C., & Côrtes, S. D. C. (2009). *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos novos tempos* (2a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier. 8ª reimpressão.
- Cordeiro, S., & Pereira, F. (2006). Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, 68-78. Recuperado em 13 setembro, 2019, de <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/2576/1032.pdf?sequence=1>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Decreto n. 5.707*. (2006, 23 de fevereiro). Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)
- Ferreira, A., Demutti, C. M., & Gimenez, P. E. O. (2010). A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. *Anais do Seminários de Administração*.

- Ferreira A., Diogo C., Ferreira M., Valente A. (2006). Construção e validação de uma escala multifactorial de motivação no trabalho. *Comportamento Organizacional e Gestão* vol. 12, n.º 2, 187-198.
- Ferreira, J. M., Neves, J., Caetano, A., & Passos, A. M. (2011). Manual de psicossociologia das organizações. Lisboa: Escolar Editora.
- Freitas, V., & Duarte, M. (2017). Motivation at work: Case studies of Portuguese SMEs. *Tékhné*, 15(2), 88-99.
- Gil, A. C. (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (5a ed.) São Paulo: Atlas.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna. 6. ed. – Porto Alegre: Bookman.
- Herzberg, F. I. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev.
- Instituto Federal de Rondônia. (n.d.). *Painel de indicadores*. Recuperado em 21 agosto, 2019, de <http://painel.ifro.edu.br>.
- Instituto Federal de Rondônia. (2018). *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Recuperado em 21 agosto, 2019, de [https://portal.ifro.edu.br/images/ifro-pdi-interativo-20180209\\_pagina-simples.pdf](https://portal.ifro.edu.br/images/ifro-pdi-interativo-20180209_pagina-simples.pdf)
- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EPU/EDUSP.
- Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. (2008, 29 de dezembro). Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm)
- Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. (1990, 11 de dezembro). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)
- Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia Científica* (6a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A.; & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro* (14a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Schermerhorn Jr., J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Silva, A. C., Silva, B. C., & Silva, M. G. J. (2018). Percepção Motivacional dos Servidores de uma Instituição Pública Federal. Id on Line REVISTA DE PSICOLOGIA, 12(41), 206-218.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54.
- Vieira, C. B., Vilas Boas, A. A., Andrade, R. O. B. & Oliveira, E. R. (2011). 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.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nova York: John Wiley & Sons.



## Anexo I – Aceite de orientação

**TERMO DE ACEITE DE ORIENTAÇÃO**  
**MESTRADO EM ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO - ISCAP**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO – IPP**

Eu, **José Carlos Pereira de Moraes**, Professor e Orientador do Programa de Mestrado em Assessoria de Administração do ISCAP/IPP, aceito orientar a Srta. **Kelly Cristiane Catafesta** na pesquisa intitulada Fatores Motivacionais no Trabalho: um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal de Rondônia.

Porto/Portugal, de maio de 2019.

Assinatura



## Anexo II – Autorização de aplicação de pesquisa na Reitoria do IFRO

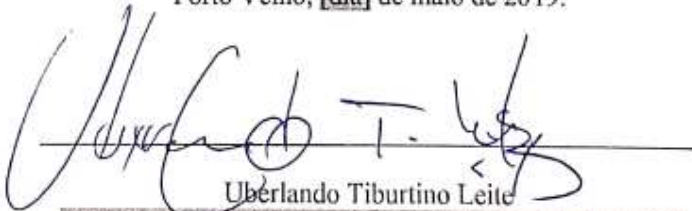
### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, **Uberlando Tiburtino Leite**, Reitor do IFRO, RG Nº 14889969 SSP/MG, CPF Nº 931.384.744-20, AUTORIZO Kelly Cristiane Catafesta, RG 966963 SSP/RO, CPF 903.064.572-53, servidora ocupante do cargo de Assistente em Administração, SIAPE 1899481, mestranda na parceria interinstitucional IFRO/ISCAP no Mestrado de Assessoria em Administração, a realizar a aplicação de questionário aos servidores da Reitoria para a realização da pesquisa **Fatores Motivacionais no Trabalho: um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal de Rondônia**, que tem por objetivo primário identificar quais os fatores motivacionais que influenciam os servidores em exercício de suas funções na unidade da Reitoria.

A pesquisadora acima qualificada se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantir que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Porto Velho, <sup>27</sup> [dia] de maio de 2019.

  
Uberlando Tiburtino Leite  
[carimbo com nome, cargo e ato de indicação do cargo]  
Uberlando Tiburtino Leite  
Reitor - IFRO

## Anexo III – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa



INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE RONDÔNIA -  
IFRO



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Fatores motivacionais no trabalho: um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal de Rondônia

**Pesquisador:** KELLY CRISTIANE CATAFESTA

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 11911919.7.0000.5653

**Instituição Proponente:** Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.462.987

#### Apresentação do Projeto:

A motivação do trabalhador para o trabalho que executa pode ditar a qualidade do serviço e eficiência com a qual é realizado. A motivação tem sido entendida ora como um fator psicológico, ou conjunto de fatores, ora como um processo. As diversas teorias já elaboradas convergem quanto à dinâmica de fatores psicológicos ou do processo, em qualquer atividade humana (Bzuneck, 2004, p. 9). Considerando, a rigidez do cenário da administração pública no tocante a promoções de políticas incentivadoras de comportamentos, torna-se um caminho interessante compreender os fatores que motivam seus servidores. Esta pesquisa objetiva identificar quais os fatores motivacionais que influenciam os servidores em exercício na Reitoria do IFRO. Propõe-se por meio da aplicação da Escala Multi Motivacional de Ferreira (2006) apurar quais são os fatores motivacionais para estes profissionais, apoiado na teorias com enfoque nos fatores endógenos do comportamento humano, com vistas a fornecer à instituição uma visão da percepção de seus servidores no intuito de que se possa promover políticas que propiciem a melhoria de sua performance organizacional. A população da instituição de ensino é composta por 1.325 servidores distribuídos em cargos de técnicos administrativos e docentes distribuídos em 8 unidades organizacionais (Reitoria e Campi). Neste estudo a amostra por conveniência escolhida são os servidores em exercício na unidade da Reitoria da instituição de ensino num total de 136 pessoas das mais diversas faixas etárias e os mais variados cargos e

**Endereço:** Avenida Tiradentes, 3009

**Bairro:** Setor Industrial

**CEP:** 76.821-001

**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO

**Telefone:** (69)2182-9611

**E-mail:** cepi@ifro.edu.br



INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE RONDÔNIA -  
IFRO



Continuação do Parecer: 3.462.987

níveis profissionais. Para atingir o objetivo da pesquisa será aplicado um questionário. A escala multidimensional é composta por 28 afirmações com as dimensões de organização do trabalho, desempenho, realização/poder e envolvimento.

**Objetivo da Pesquisa:**

Os objetivos foram descritos de maneira clara e, considerando a metodologia apresentada, mostram-se exequíveis.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Os riscos foram apresentados de forma satisfatória, bem como suas formas de mitigação. Diante dos dados apresentados, foi possível inferir que os benefícios superam os riscos. No entanto a informação só aparece na carta com os apontamentos realizados pelo CEP e Folha de Informações Básicas, a pesquisadora não incluiu o projeto completo com as alterações.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisadora realizou as alterações solicitadas no parecer anterior.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

De acordo com os critérios éticos descritos na legislação vigente.

**Recomendações:**

Não apresentando mais nenhuma pendência, o protocolo de pesquisa foi aprovado pelo comitê.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

A pesquisadora deverá enviar relatório final de pesquisa ao CEP - IFRO na ocasião de conclusão do estudo.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O(a) pesquisador(a) deverá encaminhar ao CEP-IFRO relatório final na ocasião de conclusão da pesquisa. Reforçamos que qualquer alteração, ainda que mínima, no protocolo aprovado deverá ser submetida à análise desse CEP. Somente após aprovação do CEP as alterações poderão ser colocadas em prática.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Endereço: Avenida Tiradentes, 3009

Bairro: Setor Industrial

UF: RO

Telefone: (69)2182-9811

CEP: 76.821-001

Município: PORTO VELHO

E-mail: cepi@ifro.edu.br





INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE RONDÔNIA -  
IFRO



Continuação do Parecer: 3.462.987

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1331270.pdf	13/07/2019 13:00:01		Aceito
Outros	Cartarespostav2.pdf	13/07/2019 12:58:35	KELLY CRISTIANE CATAFESTA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEv3.pdf	13/07/2019 12:55:58	KELLY CRISTIANE CATAFESTA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	motivacao_PLTBRv3.pdf	13/07/2019 12:55:36	KELLY CRISTIANE CATAFESTA	Aceito
Cronograma	cronogramaV3.pdf	13/07/2019 12:54:41	KELLY CRISTIANE CATAFESTA	Aceito
Outros	Termoauorizacao.pdf	27/05/2019 19:33:13	KELLY CRISTIANE CATAFESTA	Aceito
Outros	ApontamentosCEPI.pdf	26/05/2019 13:40:56	KELLY CRISTIANE CATAFESTA	Aceito
Outros	Escala_multimotivacional_questionario.pdf	26/05/2019 13:40:11	KELLY CRISTIANE CATAFESTA	Aceito
Outros	Aceitedoorientador.pdf	26/05/2019 12:12:36	KELLY CRISTIANE CATAFESTA	Aceito
Folha de Rosto	FRISCAP.pdf	26/05/2019 11:46:32	KELLY CRISTIANE CATAFESTA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

PORTO VELHO, 19 de Julho de 2019

---

Assinado por:  
Marcio Rodrigues Miranda  
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Tiradentes, 3009

Bairro: Setor Industrial

CEP: 76.821-001

UF: RO

Município: PORTO VELHO

Telefone: (69)2182-9811

E-mail: cepi@ifro.edu.br

## **Anexo IV – Questionário**

### **Perfil sociodemográfico:**

#### **Sexo**

Masculino

Feminino

Outro

#### **Idade**

Até 19 anos

20 - 29 anos

30 - 39 anos

40 - 49 anos

50 - 59 anos

60 - 69 anos

70 - 75 anos

#### **Escolaridade**

Nível fundamental completo

Nível médio completo

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

Pós Doutorado

#### **Vínculo funcional**

Técnico administrativo

Docente

#### **Tempo de instituição**

até 5 anos

6 a 10 anos  
11 a 15 anos  
16 a 20 anos  
21 a 25 anos  
mais de 25 anos

### **Área de atuação**

Área fim (ensino, pesquisa e extensão)

Área meio (administração)

### **Fatores Motivacionais:**

1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.
2. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.
3. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.
4. O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.
5. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.
6. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.
7. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.
8. Considero que as avaliações periódicas me motivam.
9. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.
11. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.
12. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.
13. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.
14. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.
15. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.

16. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade
17. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.
18. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.
20. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.
21. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.
22. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.
23. Considero o meu trabalho monótono.
24. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.
25. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.
26. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.
27. Identifico-me com a função que desempenho.
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.