

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS – ESO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GIOVANA LEMOS ROCHA

ANÁLISE DE FATORES MOTIVACIONAIS: ESTUDO DE CASO
EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Manaus
2021

GIOVANA LEMOS ROCHA

ANÁLISE DE FATORES MOTIVACIONAIS: ESTUDO DE CASO
EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à Universidade do Estado do Amazonas como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Graduação em Administração, Escola Superior de Ciências Sociais – ESO/UEA

Orientador: Prof. Dr. Sálvio de Castro e Costa Rizzato

Manaus
2021

Análise de fatores motivacionais: estudo de caso em uma Instituição Pública

Giovana Lemos Rocha, e-mail: glr.adm17@uea.edu.br¹
Profº Dr. Sálvio de Castro e Costa Rizzato, e-mail: srizzato@uea.edu.br²
Bacharelado em Administração de Empresas
Escola Superior de Ciências Sociais - Universidade do Estado do Amazonas
Manaus (AM)
23 de julho de 2021

RESUMO

A inserção do capital humano como vantagem competitiva estimulou os estudos da motivação no trabalho, todavia, observou-se que a esfera pública tem particularidades. O objetivo geral é identificar os fatores motivacionais dos colaboradores de uma Instituição Pública. O método é quali-quantitativo, com abordagem exploratória e descritiva. Os dados foram coletados na Pró-Reitoria de Planejamento da Universidade do Estado do Amazonas, durante os meses de junho a julho de 2021, a amostra constituiu 90% da população. Os instrumentos de pesquisa adotados foram questionários e roteiros de entrevista adaptados de dissertação de mestrado e análise documental. Dos resultados: 90% dos colaboradores aplicam a relação interpessoal como fator de satisfação e 50 a 60% escolheram reconhecimento e enriquecimento de tarefas; Esses resultados foram analisados pela ótica das teorias de *Maslow* e *Herzberg* e por teorias complementares e estudos de casos no setor público, contribuindo na construção de uma proposta de ação potencializadora. Conclui-se que a remuneração não é fator preponderante na motivação desses colaboradores, portanto, as ações da Instituição satisfazem os fatores higiênicos, mas pouco contribuem para satisfazer os motivacionais e o impeditivo deste está relacionado com a falta de uma gestão estratégica na gestão de pessoas.

Palavras-chave: *Motivação. Recursos Humanos. Gestão de pessoas. Gestão estratégica.*

ABSTRACT

The human's capital inclusion as a competitive advantage stimulated work motivation studies, however, it was observed that the public sphere has particularities. The general objective is identify the motivational factors of a Public Institution's employees. The method is quali-quantitative, with an exploratory and descriptive approach. The data were collected at the Pro-Rectorry of Planning of the University of the State of Amazonas, from June to July 2021, the sample constituted 90% of the population. The research instruments adopted were questionnaires and interview scripts adapted from

¹. Discente do curso de Bacharel em Administração, da Universidade do Estado do Amazonas (UEA) e assessora administrativa da Universidade do Estado do Amazonas (UEA).

² Administrador de empresas pela Universidade Federal do Amazonas (1997) e Psicólogo pela ULBRA/AM (1998), Doutor em Psicologia e Ciências da Educação pela Universidade de León – Espanha (2012 – revalidado no Brasil pela UFRJ), professor da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), consultor/instrutor credenciado do SEBRAE, SENAI E IEL e Coordenador da Incubadora de Empresas da UEA.

the master's thesis and document analysis. Results: 90% of employees apply the interpersonal relationship as a factor of satisfaction and 50 to 60% chose recognition and enrichment of tasks; These results were analyzed from the perspective of the theories of Maslow and Herzberg and by complementary theories and case studies in the public sector, contributing to the construction of a proposal for an empowering action. It is concluded that remuneration is not a preponderant factor in the motivation of these employees, therefore, the actions taken by the Institution satisfy the hygienic factors, but contribute little to satisfying the motivational factors and the impediment of this is related to the lack of strategic management in the management of people.

Keywords: *Motivation. Human Resources. People management. Strategic management.*

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 50, estudos sobre a motivação começaram a ser aprofundados e tinham como objetivo inserir o capital humano e seu comportamento como objeto de estudo relevante para as empresas. Atualmente, a globalização e a procura constante pela qualidade e inovação enfatizam que a principal vantagem competitiva das organizações são as pessoas.

O estudo da motivação e satisfação no trabalho caracteriza-se por uma estratégia eficaz na gestão de pessoas, pois, diante da necessidade de se ter organizações cada vez mais eficientes, a motivação dos colaboradores pode se tornar um diferencial para as empresas que almejam estar entre as mais rentáveis e sustentáveis do mercado, visto que, é um dos fatores que pode proporcionar um aumento da produtividade.

O interesse pela temática surgiu após observar-se que a esfera pública, no qual o presente estudo está inserido, têm particularidades no tocante à motivação de seus colaboradores.

A ideia é corroborada por Vieira et al. (2011, *apud* Brandão et al., 2017) quando conceitua: “na esfera pública, não há, por exemplo, ênfase em lucro, fator impulsionador da busca pelo crescimento da eficiência operacional e pela proporção da satisfação dos funcionários”. Entretanto a administração pública, como qualquer outra empresa de iniciativa privada, é constituída por pessoas que devem ser motivadas no trabalho para apresentarem bons resultados.

Percebeu-se algumas características do campo de pesquisa:

- O sistema de remuneração dos colaboradores é determinado por lei específica e colaboradores comissionados, que representam cerca de 75% da equipe, possuem seus vencimentos desatualizados há mais de 10 (dez) anos.
- Os benefícios oferecidos limitam-se à concessão de licenças e afastamentos garantidos pela Lei nº 1.762, de 14 de novembro de 1986 – Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado do Amazonas somente para servidores efetivos que representam apenas 25% da equipe, para todos é oferecido vale-alimentação.

Segundo Gondim e Silva (2004, *apud* Brandão et. al, 2017), o regime jurídico estatutário é um aspecto que diferencia os servidores públicos dos trabalhadores da iniciativa privada. No tocante às restrições de salário e remuneração, observou-se que as ações que envolvem recompensas financeiras não são viáveis, visto que, gastos da administração pública do Estado do Amazonas com despesas de pessoal, já ultrapassaram o limite prudencial estabelecido na Lei de Responsabilidade Fiscal,

conforme Relatório de Gestão Fiscal, de Janeiro a Abril/2021, expedido pela Secretaria da Fazenda – SEFAZ/AM³.

Percebe-se, assim, importante investigar os fatores que afetam diretamente na motivação dos colaboradores da Instituição, dado as limitações anteriormente citadas, sendo assim, apresenta-se a seguinte problemática de pesquisa: **Uma vez que recompensas financeiras não são aplicáveis, quais os fatores motivacionais dos colaboradores que os mantém na organização?**

O estudo justifica-se por ser necessário compreender a satisfação no trabalho dos agentes públicos, a fim de que o administrador público possa propor medidas para manter seus servidores motivados e assim aumentar a produtividade.

Com o intuito de oferecer contribuição científica para o conhecimento referente à motivação e ser subsídio de ações estratégicas de gestão de pessoas, efetuou-se – no período de junho a julho de 2021 – pesquisa de campo em uma Instituição Pública, atuante no ramo da educação, localizada em Manaus, capital do Estado do Amazonas. O objetivo geral da pesquisa é identificar os fatores motivacionais dos colaboradores da Instituição Pública e têm como objetivos específicos: a) descrever as ações estratégicas realizadas pela Instituição, referente aos incentivos motivacionais dos colaboradores; b) analisar o papel do setor de Recursos Humanos durante a execução dessas ações e; c) elaborar proposta de ação, dependente dos resultados, que seja: 1) mitigadora, 2) preventiva ou 3) contínua.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

O estudo realizado norteou-se pelas teorias que tratam de motivação no ambiente de trabalho sob a ótica específica de *Abraham H. Maslow*, que criou a Teoria das Necessidades, no qual determina as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação pessoal e profissional e de *Frederick Herzberg* com a Teoria dos Dois Fatores, que explica como o ambiente e o próprio trabalho se integram, para manter funcionários motivados com maior satisfação no serviço.

Segundo *Maslow*, os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades com o objetivo de conquistar a autorrealização plena (GOMES, 2017).

Para *Maslow* as necessidades são representadas por uma relação hierárquica com cinco categorias, conforme Figura 02.

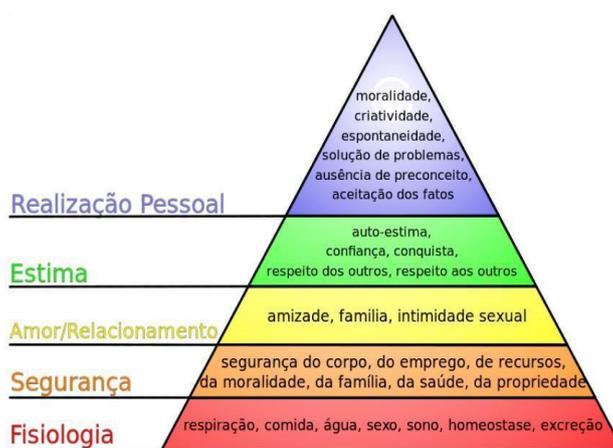


Figura 01: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.

Fonte: adaptado por Ferreira e Dias (2017)

³ O documento pode ser encontrado no link: <http://www.sefaz.am.gov.br/subMenu.asp?categoria=498>

Segundo os autores *Caproski e Cuchi* (2014), os níveis hierárquicos no ambiente de trabalho podem ser classificados da seguinte maneira:

- Necessidades Fisiológicas: intervalos de trabalho; horários flexíveis e conforto físico;
- Necessidades de Segurança: estabilidade no emprego, plano de saúde e seguro de vida;
- Necessidades Sociais: tem relação com a necessidade de manter boas relações e bom ambiente no trabalho;
- Necessidades de Autoestima: no ambiente de trabalho, pode ser a responsabilidade pelos resultados e reconhecimento pelos outros e crescimento de carreira;
- Necessidade de Autorrealização: desafios no cotidiano, necessidade de influenciar nas decisões e autonomia são exemplos de aspectos dentro do contexto de trabalho.

Segundo a teoria, as necessidades são correlacionadas, ou seja, à medida que as necessidades mais baixas são satisfeitas, as necessidades de topo vão surgindo, ou seja, não são os fatores satisfeitos que estimulam a motivação e sim aqueles que ainda não estão sanados.

Por outro lado, *Herzberg* elucida a motivação para trabalhar com dois fatores:

- Fatores higiênicos que são relacionados com as condições do trabalho físicas e ambientais, como: salário; benefícios sociais; condições de trabalho; o tipo de relações entre a direção e os colaboradores; as políticas da empresa e a supervisão direcionada ao colaborador e;
- Fatores motivadores que se referem ao conteúdo interno do cargo: as tarefas e deveres; a autonomia de exercer o trabalho e de tomar decisões; oportunidades de promoção; ampliação e enriquecimento do cargo.

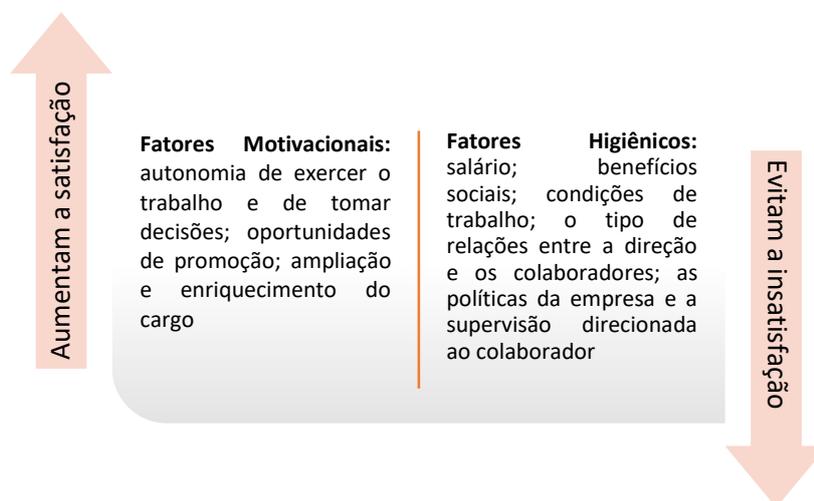


Ilustração 01: Teoria dos Dois Fatores de *Herzberg*
Fonte: elaborado pela autora (2021)

Os fatores higiênicos são os mais utilizados pelas Organizações para obter motivação de seus funcionários, entretanto, a capacidade de influenciar o comportamento dos indivíduos é baixa. Gomes (2017) alerta que quando estes fatores higiênicos são muito bons, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar e fazer durar a satisfação. Porém, quando são precários provocam insatisfação.

O pensamento é ratificado por Chiavenato (2003, *apud* Leite et al., 2017) quando afirma que os fatores higiênicos apenas de extrínseco, não são responsáveis por provocar satisfação, eles apenas evitam a insatisfação.

Já os fatores motivadores provocam efeitos muito mais duradouros. Gomes (2017) indica que o termo motivação envolve sentimentos de realização, reconhecimento profissional e crescimento, manifestados através da realização de tarefas que oferecem desafio para o trabalho. Quando os fatores motivadores são muito bons, estes elevam a satisfação e quando são precários provocam ausência de satisfação.

De acordo com Chiavenato (2015, *apud* Ferreira e Dias, 2017) as duas teorias possuem similaridades: as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow possuem com os fatores higiênicos de manutenção de Herzberg e os fatores motivacionais de Herzberg com as necessidades de autoestima e autorrealização de Maslow, o que estabelece a diferença são perspectivas de pesquisa: a Teoria dos Dois Fatores não tem como prioridade satisfazer as necessidades dos indivíduos como a teoria de Maslow, nesse sentido, está mais ligada às recompensas e aos resultados de desempenho dos colaboradores (CHIAVENATO, 2014).

2.3 ESTÍMULOS MOTIVACIONAIS

A motivação faz parte da cognição de cada indivíduo, ou seja, pessoas não motivam outras pessoas e sim são estimuladas a partir da satisfação de necessidades e a partir de então são capazes de atingir objetivos e desenvolver bons resultados na empresa.

Segundo Gomes e Quelhas (2003:6) o que deve importar para uma organização não é a motivação dos seus funcionários, mas sim a satisfação destes em relação às suas necessidades pessoais, pois que, por meio desta satisfação é que será possível obter comportamentos positivos, ou seja, esforço, dedicação e bom desempenho no trabalho.

Pasquini (2016) conceitua que os estímulos podem ser criados para que esse sistema motivacional “ligue” e alcance os resultados esperados ao aplicar incentivos, ou seja, a organização incentiva seus funcionários a manterem-se motivados, com ações estratégicas específicas.

Ferreira e Dias (2017) evidenciam a importância desse processo ao afirmar que são os fatores motivacionais, que através de benefícios, proporcionam a satisfação em efetuar tarefas. Este tipo de motivação sempre será útil no papel da liderança e na mudança de comportamento de seus colaboradores para que se mantenham engajados para alcançarem resultados de interesses comuns,

Esses estímulos podem ser denominados como recompensas, na visão de Chiavenato (2005, *apud* Bonizzi, 2015) recompensas incluem todos os benefícios que a organização oferece aos seus participantes, bem como os mecanismos e procedimentos com que estes são distribuídos.

Tal processo está relacionado com o atendimento das diversas expectativas e necessidades das pessoas, que vão muito além das de ordem econômica, mas envolvem uma variedade de benefícios de natureza sócio emocional, como crescimento pessoal ou profissional, segurança, reconhecimento, possibilidade de influenciar outros através de seu trabalho, ganho social e etc.

Gomes (2017) reafirma a importância destas, que exercem um efeito significativo sobre o comportamento dos colaboradores, visto que, podem alcançar a satisfação no trabalho, logo, o sistema de recompensas dentro de uma organização torna-se indispensável.

A remuneração total é composta por quatro tipos de remuneração: remuneração básica, incentivos salariais, incentivos não-financeiros e benefícios, conforme ilustrado na Figura 02.

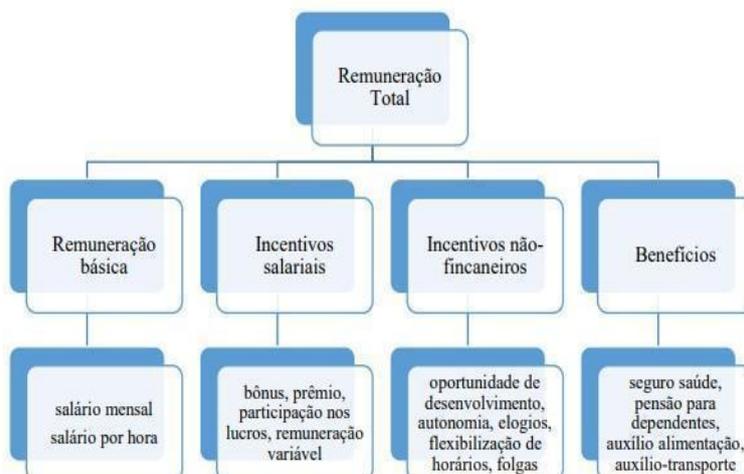


Figura 02. Tipos de Remuneração
Fonte: Adaptado por Bonizzi (2015)

Desse modo, o sistema de recompensas deve considerar as necessidades humanas de modo a permitir que os colaboradores de uma organização as alcancem progressivamente (BONIZZI, 2015).

No entanto, importa destacar que instalar sistemas de recompensas aleatoriamente, não resultará em mudanças positivas no desempenho organizacional dos colaboradores.

2.3 SATISFAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Conforme Mello (2009, *apud* Brandão *et. al*, 2017) ao se estudar a satisfação no trabalho no âmbito da administração pública, devem ser consideradas suas peculiaridades concernentes à gestão de pessoas. Diferentemente do setor privado, a relação entre servidor e Estado não é contratual, mas estatutária.

Bonizzi (2015) legitima o pensamento, pois, segundo a autora:

é visível que organizações públicas e privadas possuem características especiais que devem ser respeitadas ao se implementar ideias, que *a priori* são voltadas para o setor privado. As principais diferenças a serem observadas são a obrigatoriedade de estrita submissão às leis e atos normativos por parte das instituições públicas; e sua finalidade voltada para o interesse público e não para o lucro. Dentre os desafios a serem considerados para a gestão pública de pessoas estão: adequação do quadro de servidores ao tamanho da máquina estatal; a conciliação entre os gastos com pessoal e a disponibilidade orçamentária; a desburocratização das rotinas de trabalho e a melhoria da imagem dos serviços públicos

Segundo Chiavenato (2008, *apud* Bonizzi, 2015) para obter resultados satisfatórios na administração pública, é importante entender que a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos para o alinhamento dos interesses da organização e do indivíduo: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Ribeiro (2012) atribui esses processos à gestão de pessoas que é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos e é comumente administrada pelo setor de Recursos Humanos (RH) das organizações. Corroborando com a ideia de Chiavenato, o autor conceitua que o papel do RH é

atrair, reter e desenvolver pessoas. Portanto, a área de Recursos Humanos deve estar voltada, permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva.

Entretanto, é comumente atribuído ao setor público características de burocracia, tornando o RH em um departamento de pessoal - DP, com atribuições meramente burocráticas e operacionais.

Portanto, é necessário que a gestão de recursos humanos no setor público transforme-se na moderna gestão de pessoas, que segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010) refere-se a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazo. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance.

Porém, é necessário desenvolver um modelo de gestão de pessoas baseado na realidade encontrada (SIQUEIRA E MENDES, 2009: 245).

2. METODOLOGIA

Na perspectiva de Teixeira (2006, *apud* Gomes, 2017) é através da metodologia que se estuda, descreve e explica os métodos que vão ser aplicados ao longo do trabalho.

A pesquisa possui características de estudo de caso, com natureza quantitativa e qualitativa, sua forma de abordagem requer o uso de técnicas estatísticas e atribuição de significados aos fenômenos identificados.

A pesquisa tem caráter exploratório e descritivo, visto que, tem como objetivos descrever o fenômeno e apresentar discussões sob a ótica dos referenciais teóricos abordados e, nesse sentido, proporcionar maior familiaridade com o problema.

Os procedimentos técnicos são de ordem: a) bibliográfica, por meio de artigos científicos, livros e manuais sobre motivação e gestão de pessoas; b) documental, através de informações disponibilizadas pela Instituição e c) entrevistas com colaboradores e estudo de caso através da observação dos fenômenos.

Fazendo uso de amostragem aleatória simples, do total de 33 (trinta e três) colaboradores, foram coletados dados de 30 (trinta) indivíduos, perfazendo 90% do universo.

Acerca dos recursos humanos da organização, utilizou-se como população as duas categorias: a) servidores de carreira efetiva e b) servidores de carreira temporária, entretanto, a situação de impacto referente a defasagem de remuneração e benefícios afeta os de categoria b, que representam 75% da amostra pesquisada.

A coleta de dados ocorreu em 15 (quinze) dias e os instrumentos de pesquisa foram questionários e roteiros de entrevista adaptados da Dissertação de Mestrado em Auditoria desenvolvido por Tania Daniela Gonçalves Gomes em 2017.

Os questionários foram estruturados com 10 (dez) perguntas fechadas e o roteiro de entrevista foi semiestruturado, que permite ao pesquisador incluir perguntas conforme o direcionamento da entrevista.

Da amostra, 29 (vinte e nove) foram submetidos a responder o questionário e 1(um) gestor foi submetido apenas à entrevista.

Os dados coletados por meio do questionário foram tabulados e submetidos a tratamento estatístico (estatística descritiva).

Os dados coletados por meio das entrevistas foram agrupados com os documentos levantados e postos sobre pontos de convergência e divergência de ideias alinhados aos preceitos do referencial teórico e conhecimento científico pertinente.

Os dados coletados por meio de documentos e relatórios do setor de RH foram agrupados em categorias de acordo com as teorias motivacionais, das ações realizadas pelo recursos humanos num espaço temporal de 05 (cinco) anos, de 2017 a 2021 (presente data).

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 FATORES QUE CONTRIBUEM NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Para análise dos resultados do item 3.1, apresentam-se três situações de impacto na pesquisa:

1. Conforme dito anteriormente, os colaboradores possuem vencimentos determinados pela Lei nº 3656/2011 - Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração, que estão desatualizados há 10 (dez) anos;
2. 50% dos colaboradores trabalham na Instituição Pública há, no mínimo, 10 (dez) anos, conforme gráfico abaixo coletados por meio de questionário e documentos.

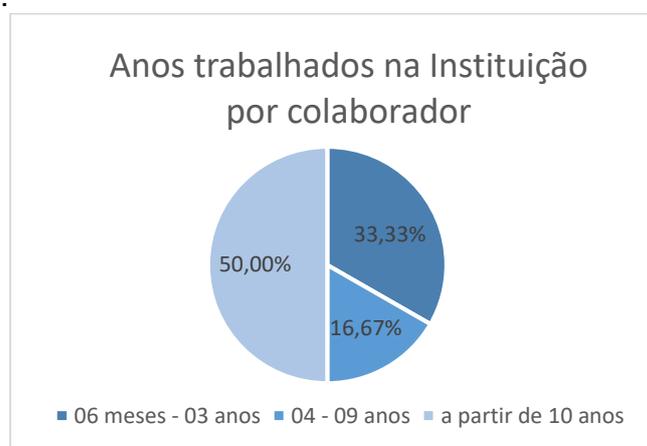


Gráfico 1. Anos trabalhos na Instituição por colaborador
Fonte: elaborado pela autora (2021)

3. Os colaboradores possuem alta taxa de especialização, mais de 62% de colaboradores possui Pós-Graduação, conforme tabela abaixo:

ESCOLARIDADE	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Ensino Médio Completo	02	6,9%
Ensino Superior Incompleto	04	13,8%
Ensino Superior Completo	05	17,2%
Pós-Graduação	18	62,1%
Total	29	100%

Tabela 1. Índices de Escolaridade
Fonte: elaborado pela autora (2021)

Segundo *Robbins, Judge e Sobral* (1943: 81) quando os funcionários possuem um elevado “capital humano”, com mais educação e mais qualificação, a probabilidade de que a insatisfação no trabalho se transforme em rotatividade é mais alta, pois eles possuem, ou pensam possuir, mais alternativas disponíveis. Todavia, verifica-se que o aspecto tem baixo impacto na organização, dado a quantidade de tempo dos colaboradores na Instituição conforme dados do gráfico 1, o que torna ainda mais interessante descobrir os fatores que levam a permanência na empresa.

Os resultados da pesquisa indicaram que, no tocante às necessidades humanas básicas/fatores higiênicos, os fatores de maior impacto são: bom

relacionamento com a equipe de trabalho e instalações físicas adequadas, com considerável discrepância referente aos outros fatores como: remuneração e estabilidade do cargo, conforme observado abaixo:

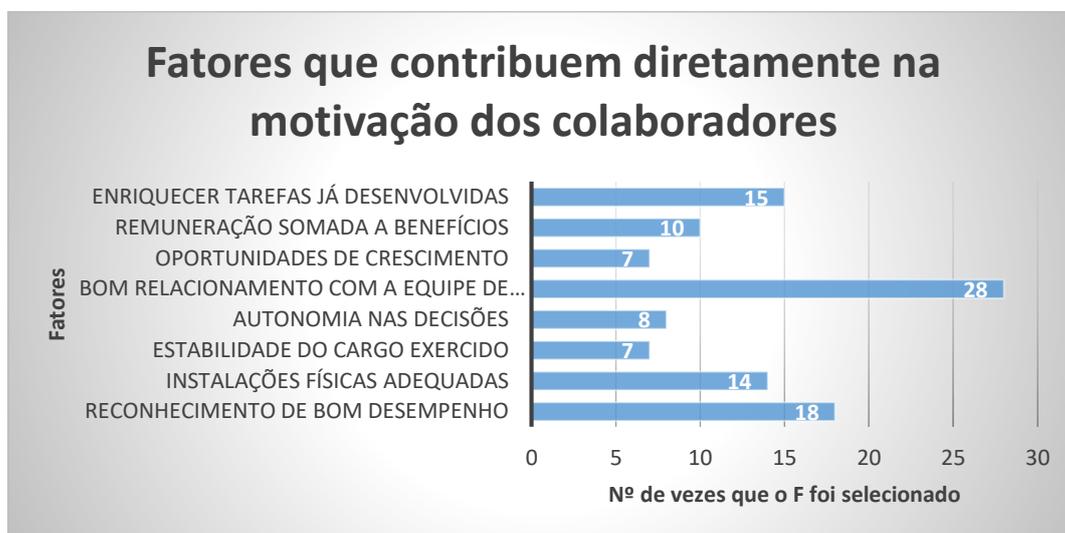


Gráfico 2. Fatores que contribuem diretamente na motivação dos colaboradores
Fonte: elaborado pela autora (2021)

Os resultados mostram, como já era esperado, que a remuneração é um fator pouco demandado pelos servidores da Instituição, dado que mesmo com alta especialização e salário defasado, os colaboradores fazem parte do quadro de pessoal da Instituição há anos.

Também verifica-se um contraponto à teoria de *Maslow*, que conceitua que as necessidades se manifestam com base na pirâmide de hierarquia das necessidades (Figura 1), ou seja, seria necessário satisfazer necessidades fisiológicas, para as de segurança se manifestarem e somente após esta última, as sociais estariam inclusas. Entretanto, o fator que mais influencia diretamente na motivação (satisfação no trabalho) dos colaboradores é o bom relacionamento com a equipe de trabalho, representando 93% da amostra, seguido de 48,2% que optaram pela estrutura do ambiente de trabalho.

Este conceito pode ser explicado por Bergamini (1997:187 *apud* Gomes e Quelhas, 2003: 11): “as pessoas podem ter todos os tipos de necessidades interiores e tender para os mais variados objetivos sem que seja necessário estabelecer uma prioridade hierárquica entre tais objetivos”. Todavia, segundo o autor supramencionado os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais e apenas possibilitam, quando aplicados adequadamente, evitar a insatisfação no trabalho; ao passo que os fatores motivadores, em sendo proporcionados de forma adequada, possibilitam incrementar o nível de satisfação no trabalho.

Gomes (2017) alerta que quando estes fatores higiênicos são muito bons, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar e fazer durar a satisfação e acrescenta que os fatores higiênicos são os mais utilizados pelas organizações para obter motivação de seus funcionários, entretanto, a capacidade de influenciar o comportamento dos indivíduos é baixa.

No que tange às necessidades de estima/fatores motivadores, os que mais influenciam são: a) reconhecimento de bom desempenho, representando 62% da amostra e b) enriquecer tarefas já desenvolvidas, com 51,7%, também com

considerável diferença para outros fatores como: autonomia nas decisões de trabalho e oportunidades de crescimento.

Os fatores motivacionais caracterizam-se como mais importantes, pois, são aqueles que realmente vão promover uma melhora no desempenho do colaborador. Portanto, ressalta-se a importância de verificar como esses fatores estão sendo trabalhados na Instituição.

3.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS REALIZADAS PELA INSTITUIÇÃO REFERENTE A INCENTIVOS NÃO FINANCEIROS

Para análise dos resultados do item 3.2 a situação de impacto é: as atividades são executadas pelo setor de Recursos Humanos e provocadas pela Pró-Reitoria de Planejamento que configura a cúpula estratégica das ações voltadas para o colaborador.

As atividades descritas nos relatórios do setor de RH, foram agrupadas em categorias e resumidas em frases ou palavras-chaves para melhor visualização dos dados, conforme abaixo:

Ano	Atividades			
	Social	Saúde	Reconhecimento	Qualificação
2017	-	Palestras e Auxílio pessoal e profissional	Programa de Preparação para Aposentadoria - PPA	Cursos corporativos
2018	Comemoração de datas festivas, Programa de Integração de Servidores	Campanhas de Vacinação; Doação de Sangue e consulta médica e Palestras	Elaboração do Manual de Descrição de Cargos, Pesquisa de Clima Organizacional e Comissão de Avaliação de Desempenho	Cursos corporativos e Levantamento de Necessidade de Treinamento - LNT
2019	Ação Solidária, Programa de Integração de Servidores	Palestras	Programa de Preparação para Aposentadoria – PPA e Reuniões para sugestões de ideias e melhorias	Cursos corporativos e Seminário de Orientações de Carreira
2020-2021	-	Pesquisas exploratórias e rede de apoio administrativo ao servidor	Comemoração de aniversários e lembranças corporativas	Processo de formação continuada: janelas de oportunidade divulgando cursos, palestras e especializações.

Quadro 01. Atividades realizadas pela Instituição voltadas para o colaborador
Fonte: elaborado pela autora (2021)

Observa-se que o ano de 2018 foi o que teve mais atividades, em entrevista realizada com o gestor de Recursos Humanos, ele comentou:

[...] a PROPLAN iniciou programas de motivação e valorização do colaborador... programas bem pontuais, com intenção boa. Por exemplo, fazer uma homenagem para servidores mais antigos, programas para aposentadoria, fazer cursos de integração para servidores e estagiários, porém era uma iniciativa para começar a instituir essa cultura

Entretanto, verificou-se que não há índices que comprovam resultados positivos destas ações, somente foi repassado que atividades como descrição dos cargos e pesquisa de clima organizacional não obtiveram o retorno esperado.

O gestor comentou também sobre a avaliação de desempenho: “...avaliação de desempenho já deveria estar na nossa rotina, só não conseguimos implementar isso na cultura da Instituição...”.

As limitações encontradas e citadas foram: a) não se obteve respostas suficientes para análise e b) por causa da demanda de trabalho, o setor não conseguiu cumprir suas metas referente a estas práticas.

Para essas limitações, as respostas podem ser encontradas examinando a cultura organizacional da organização. A cultura organizacional controla a forma como seus membros tomam decisões, a forma que eles interpretam e gerenciam o ambiente organizacional, o que fazem com as informações e como se comportam (FERREIRA, 2006).

Esta, por sua vez, tem impacto na motivação e satisfação no trabalho. Ferreira (2006) reflete ainda que o clima organizacional, a satisfação e a motivação dos funcionários recebem grande influência da cultura organizacional das empresas, sendo assim, a orientação motivacional será definida pela interação entre a bagagem que cada funcionário traz consigo e o ambiente de trabalho (cultura) de sua organização.

Logo, a fim de identificar quais ações da Instituição são visualizadas pelos colaboradores, os mesmos escolheram ações que identificam serem aplicadas na Instituição e as que eles gostariam que fossem implementadas.



Gráfico 3. Práticas implementadas pela Instituição vs Práticas desejadas pelos colaboradores
Fonte: Elaborado pela autora (2021)

As práticas mais reconhecidas pelos colaboradores foram:

- Reuniões para sugestão de ideias, prática adotada desde o ano de 2019, que representa uma abordagem importante para os fatores motivacionais tais como reconhecimento de bom desempenho. Segundo Siqueira e Mendes (2009, p. 224) o momento da escuta e da fala do trabalhador é quando se alimenta a possibilidade de reconstruir processos de subjetivação do sujeito, do coletivo e para o coletivo. As reuniões possibilitam a visibilidade das razões e dos sentidos do trabalho;
- Palestras ou eventos de socialização, verificou-se que a organização promove ações que estimulam os relacionamentos interpessoais, realizando eventos

que unem todos os setores, corroborando os dados coletados no início desta análise de dados: a necessidade social está sendo satisfeita, logo, presume-se que impeça a insatisfação dos colaboradores no trabalho e;

- c) Cursos ou Treinamentos, que foram oferecidos durante os 05 (cinco) anos de análise. Em entrevista com a Gestão Estratégica destacou-se: *“...considerando que a produtividade não retorna para o funcionário em forma de pecúnia [...] a gente tem que ser criativo, para proporcionar a formação continuada do colaborador.”*

As ações mais requeridas foram: benefícios como plano de saúde odontológico, apoio psicológico e incentivo à prática de atividades físicas e espaço adequado para descanso. Nota-se que estas ações representam necessidades que pouco foram selecionadas como determinantes para a motivação, com exceção de instalações de estrutura física e conforme citado anteriormente, as necessidades nem sempre estão estabelecidas por prioridades pré-definidas.

Segundo Gomes e Quelhas (2003) a influência da satisfação no comportamento, que é destacada por Archer (In: *Bergamini & Coda*, 1997: 23-46) – afirmando que quanto menor for o grau de satisfação, menor será a propensão no sentido de um comportamento positivo e, ao contrário, quanto maior for aquele grau, maior será esta propensão – parece ser, no presente caso, um dos pontos mais relevantes a serem levados em consideração para possíveis ações gerenciais no sentido de propiciar condições para maiores graus de satisfação. Nesse sentido, compreende-se um alerta à organização estudada, pois, a ausência de satisfação dessas necessidades consideradas básicas pelas teorias motivacionais podem causar ou já estar causando insatisfação.

Nas entrevistas realizadas, o setor de recursos humanos enfatizou as tentativas para conseguir plano de saúde ou odontológico para os servidores, citou que o espaço físico não está no âmbito das competências do RH e ressaltou que o setor carece de, no mínimo, um psicólogo para atender demandas da área da saúde.

Por outro lado, a gestão estratégica evidenciou a importância e a vontade de implementar essas ações:

Eu acho que isso é uma necessidade. Estamos com um mapa de alguns profissionais que precisamos absorver dentro da carreira, de psicologia e serviço social [...] Espaço adequado para almoço é necessário em todas as unidades...esse processo de ambientalização dos espaços para melhorar a integração e convivência, eu acho fantástico. Todos os nossos problemas estão em dois aspectos: um, eu vejo que é a continuidade dos processos, vem uma nova gestão e o outro é como se manter os processos dentro de coordenações e subcoordenações quando a gente tem equipes muito pequenas, ainda mais para este trabalho. Então, teremos que ser criativos para criar uma rede colaborativa de maior integração entre todas as unidades
(PRÓ-REITORA DE PLANEJAMENTO, 2021)

3.3 PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NAS AÇÕES ESTRATÉGICAS

Segundo Pantoja, Camões e Bergue (2010:16) em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins e desenvolvem algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação, tendo uma forma de atuação geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização e funcionários, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade.

A autora conceitua a realidade do setor de RH da Instituição escolhida, conceituado pelo próprio gestor do setor como um “Departamento de Pessoal – DP”.

O papel do RH é de executar todas essas ações, entretanto, para visualizar até que ponto o alinhamento de ideias entre o RH e a gestão estratégica estão equiparados, elaborou-se o quadro abaixo, com citações de concordância e discordância entre os gestores sobre esta tratativa:

Tipo de citação	Recursos Humanos	Cúpula Estratégica
Concordância <i>“Aspecto cartorial do RH”</i>	“A Gestão de Pessoas não é isso que a gente faz aqui. Nas outras universidades é uma Pró-Reitoria de Recursos Humanos. A gente cuida de papel, da posse para servidor, inserir na folha de pagamento, de fazer promoções, registro de férias, promoções, é muito cartorial”	“Dentro do serviço público se tem uma visão estereotipada e danosa que é a mecanização dos processos como se fossem processos apenas cartorial, principalmente setor de RH que cuida da vida funcional do servidor, ou seja, muita papelada, muita atividade relacionada a essa cadeia longa da gestão de pessoas no sistema público”
Concordância <i>“Dificuldades”</i>	“Nós temos uma demanda muito grande, o RH é regido por toda uma lei estadual e temos que fazer o que está dentro da lei, então essa parte burocrática ela tem que ser feita.”	“O grande problema é que o número de pessoas que nós temos e o volume de trabalho é muito grande e dificulta que nós tenhamos processos sistêmicos”
Discordância <i>“Conceito de Motivação”</i>	“A motivação é muito particular e depende da realidade de cada um, para muita gente é dinheiro, mas determinados fatores como qualidade de vida, ter uma gestão que cuida do servidor, plano de carreira também podem influenciar, então é bem particular”	“A motivação é o fator que faz com que os colaboradores se sintam engajados. O principal fator motivacional, o primeiro deles, é o sentimento de pertencimento, o colaborador se sentir que ele faz parte daquele grupo e isso exige perfis de liderança, pessoas que possam estar fazendo esse chamamento e envolvimento das equipes e perceber o quanto que ele pode ser um dos atores que vai gerar mudanças no trabalho”
Discordância <i>“Realização de ações”</i>	“O nosso pessoal é voltado para o papel, não somos treinados e nem voltados para parte pessoal”	“Os líderes devem ser capazes de realizar momentos de reflexão, ouvir seus colaboradores e fazer mudanças no fluxo de gestão e dar a esse funcionário inputs para que ele se veja no cenário de alta competitividade e mudanças”
Discordância <i>“Mudar cenário atual do RH”</i>	“Não vejo como mudar o cenário. O que eu penso em fazer é melhorar o fluxo dos processos e atividades, tentar padronizar o que já fazemos, fazer fluxogramas para que os processos sejam mais rápidos. Eu sou adepto da tecnologia, quanto mais tecnologia usar para fazer as coisas, melhor, porque se torna mais fácil. Mas para realizar ações dentro da gestão de pessoas, não vejo como fazer isso”	“Então, a mudança do cenário atual seria a gente retomar processos que tínhamos dentro do nosso planejamento. Encontros periódicos de, no mínimo, uma vez ao mês fazer esses trabalhos e no corpo a corpo, a partir do líder”

Quadro 02. Concordância e Divergências entre o Recursos Humanos e a Pró-Reitora de Planejamento

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Dentre os pontos de concordância, verifica-se que a gestão estratégica tem a percepção de que o setor de recursos humanos tem características de um departamento de pessoal (DP) e das dificuldades referentes à carência de pessoas

correlacionadas com os volumes de trabalho e falta de especialização na gestão de pessoas. Essas dificuldades são apresentadas em relatórios apresentados pelo setor de recursos humanos, nos anos de 2018 e 2019 e mesmo assim, as ações continuam sendo executadas pelo setor dentro do cenário descrito. Na entrevista direcionada ao RH, cabe mencionar um trecho: *“o que a gente tem aqui é rotina [...] parar o que a gente tá fazendo para fazer essas atividades extras, só que acabou, temos que voltar correndo para dar conta do que ficou atrasado”* logo, infere-se que as atividades realizadas trazem um sentimento de sobrecarga de trabalho ao setor de RH.

Referente às discordâncias, observa-se uma falha no alinhamento de conceitos e planejamento estratégico entre o setor operacional e de gestão. Para o recursos humanos, observa-se que a motivação é explicada sob os aspectos individuais dos colaboradores e o entendimento que a remuneração é o principal fator motivacional, por mais que incentivos não financeiros também sejam importantes. Para a gestão estratégica, a motivação é vista sob a perspectiva do grupo, portanto, muito mais voltada para o ambiente de trabalho e da atuação dos líderes para alcance de satisfação.

Não cabe dizer neste momento qual visão está certa ou errada, entretanto, as teorias motivacionais nas quais esta pesquisa está embasada, já enfatizaram que fatores básicos como a remuneração, não motivam os colaboradores a desempenharem melhor as suas atividades e neste caso, a visão da gestão está mais alinhada com os fatores motivacionais, todavia, o efeito não será o esperado visto que o setor que executa diretamente essas ações de motivação não é alinhado às propostas estratégicas.

3.4 PROPOSTA DE AÇÃO DE MELHORIAS DAS ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS

Uma ação preventiva é aquela que pretende minimizar ou eliminar eventos que possuem potencial para causar prejuízos à organização. A ação mitigadora diz respeito a reduzir os impactos negativos causados por esses eventos e a ação contínua ou potencializadora, refere-se a otimizar ou maximizar ações já realizadas.

Observando que a Instituição pratica ações que valorizam o colaborador, objetivando a satisfação e conseqüente motivação no trabalho, optou-se por propor uma ação potencializadora dessas ações, portanto, foram coletadas informações de estudos de caso já realizados em instituições públicas com proposição de modelos de ações gerenciais referentes às motivações, inserção de teorias científicas complementares e todos os resultados obtidos até o presente momento.

A gestão estratégica é refletida por pessoas, formulada por pessoas e inserida por pessoas, portanto, é inerente à gestão de pessoas. **O primeiro passo** é iniciar a transformação do departamento de pessoal para um recursos humanos estratégico. É uma dimensão do alinhamento estratégico, principalmente no setor público, que a gestão de pessoas participe do processo de planejamento estratégico. Segundo Bergue (2014:55) inicia-se a gestão estratégica de pessoas com o envolvimento e, portanto, comprometimento das pessoas com a estratégia, a partir da sua mobilização no ciclo da gestão estratégica, portanto, algumas ações que podem ser iniciadas nessa transformação são: **a)** ter um representante da área de gestão de pessoas nas reuniões estratégicas, trazendo proximidade à alta administração nas próprias decisões e ações, tornando o RH um facilitador de mudanças e não um sujeito reativo à demandas postas e **b)** mostrar que as questões referentes à realização de processos admissionais, lotação, capacitação, gestão do desempenho, entre outros temas, são ouvidas e tratadas com atenção pela alta administração.

O segundo passo é deslocar a crença de que atividades relacionadas a pessoal são tarefas exclusivas do setor de RH e instituir a noção de que todos os

líderes das unidades da Instituição são responsáveis pela gestão de pessoas. A unidade sob análise possui 05 (cinco) coordenações e somente os recursos humanos são responsáveis diretos pela execução das atividades.

O **terceiro passo** trata das tecnologias ou instrumentos gerenciais, cabe destacar que eles operacionalizam a estratégia, mas por si só não garantem a existência de uma gestão estratégica de pessoas efetivamente (BERGUE, 2014: 48) logo, é importante traduzir e ressignificar esses objetos para o contexto da organização, portanto, propõe-se elaborar o perfil motivador do colaborador por meio de ciência renomada, tal como, a teoria comportamentalista de *Shalom H. Schwartz* que possui valor empírico substancial.

A pesquisa pode ser efetuada por pela aplicação do Inventário de Valores de *Schwartz* (IVS) e o Questionário de Perfis de Valores (QPV). Os dois foram psicometricamente validados em numerosos países, até mesmo no Brasil. O primeiro é um instrumento composto por 61 itens e o QPV é muito mais simples, composto por 40 itens, os dois instrumentos são auto administrados e a sua correção é simples. Desta forma, a elaboração do perfil motivacional do trabalhador pode ser realizada com precisão e, a partir daí, podem-se se elaborar estratégias de motivação para o trabalho (TAMAYO E PASCHOAL, 2003), cabe destacar que a referida teoria é alvo de pesquisa para validação da aplicação no setor brasileiro, estudos de caso mais atuais refletem que o instrumento contém peculiaridades divergentes na prática, quando incluídos no setor público brasileiro mas que devidamente acertado aos contextos que se encontram, podem contribuir positivamente para construção do perfil motivador dos colaboradores, de forma mais aprofundada (TEIXEIRA *et. al*, 2014; MENDONÇA E TAMAYO, 2008).

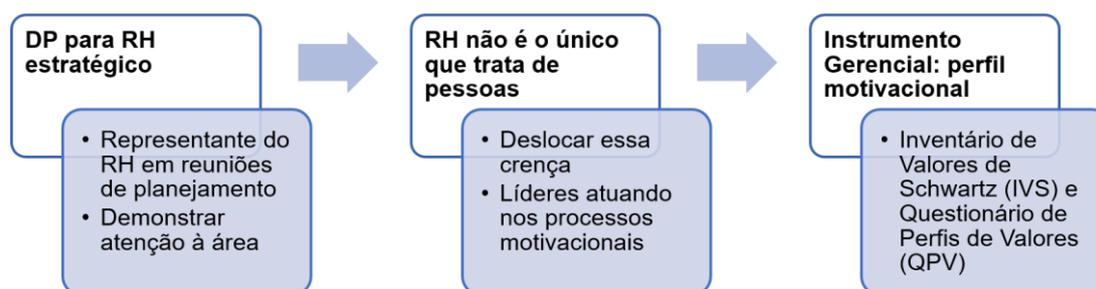


Ilustração 02: Proposta de ação
Fonte: elaborado pela autora (2021)

4. CONCLUSÃO

Quando a problemática de pesquisa foi construída, a pesquisadora observava que a remuneração não era um fator preponderante na organização escolhida, dado das características da administração pública.

As descobertas validaram estas observações e todos os objetivos da pesquisa foram alcançados: os fatores motivacionais dos colaboradores que os mantém na organização sugerem que a remuneração não é fator preponderante na motivação e que a insatisfação deles no trabalho é evitada.

Isso é corroborado pelos descrição das ações estratégicas realizadas pela Instituição, ela realiza atividades que mantêm esses colaboradores fora da zona de insatisfação no trabalho e promovem ações que melhoram o relacionamento interpessoal como os eventos de socialização e programas de integração, mas acaba seguindo o fluxo da grande maioria das empresas e enfatiza mais fatores básicos do

que motivacionais, e são estes últimos que são mais importante para a satisfação no trabalho e alcance de bons resultados das metas da organização.

Isso é concluído devido à falta de índices de resultados das ações voltadas para fatores motivacionais: a avaliação de desempenho não é aplicada, se não para servidores efetivos no estágio probatório; a elaboração dos manual de cargos está paralisada; as pesquisas de clima organizacional não obtêm retornos esperados; não é mostrado se as ideias e sugestões apresentadas nas reuniões são implementadas, tampouco há conhecimento se os cursos corporativos oferecidos trazem conhecimento e enriquecimento nas atividades e resultados da organização.

Esses aspectos podem ser justificados pelo papel do setor que executa e monitora essas atividades - o recursos humanos e isso ocorre por causa da falta de alinhamento estratégico da cúpula operacional e estratégica, acaba-se gerando propostas deficientes, pois, são aplicadas sem medição posterior dos resultados, porque o setor de recursos humanos ainda é um departamento de pessoal e sua deficiência de funcionários correlacionados ao grande volume de trabalho corroboram para isso.

Entretanto, essa lacuna da gestão – entre o estratégico e o operacional – pode ser preenchida a partir da formação de um pensamento estratégico na gestão de pessoas e para isto foi proposto um modelo de ação.

Por conseguinte, uma descoberta salutar foi a multidisciplinaridade que o administrador tem de desenvolver para planejar ações estratégicas e sistêmicas, que possam obter bons resultados.

A limitação encontrada refere-se a coleta de dados devido à demora para conseguir alinhar a agenda da pesquisadora com os gestores, isso gerou atrasos no cronograma da pesquisa. Pode-se apontar como sugestões de pesquisa: 1) Estudar a vulnerabilidade da cultura organizacional desta instituição, pois, conhecê-la é fundamental para se analisar como é conduzido o processo de gestão de pessoas nas empresas para criar um local de trabalho motivador considerando que o RH tem falta de quórum nas pesquisas realizadas pelo mesmo; 2) Estudar a fundo a atuação dos líderes como facilitadores do processo motivacional, a gestora da PROPLAN possui uma linha de pensamento muito importante para o desenvolvimento de competências de liderança, salutar para o desenvolvimento inclusive da proposta formulado e 3) aplicar o estudo no corpo docente e discente da Universidade.

Portanto, fica evidente a importância deste estudo, visto que seus resultados confirmam a maior parte das teorias apresentadas, contribuem para melhorias na organização estudada e sinaliza com novas contribuições.

Este trabalho pode ser o ponto de partida para estudos aprofundados na gestão de pessoas do setor público no Estado do Amazonas e pode contribuir para melhorias das estratégias aplicadas atualmente na Universidade do Estado do Amazonas.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Daniele Vasques de. FERREIRA, Rafaelli Sabino. ABREU, Nelsio Rodrigues. **Sistemas de recompensas e suas influências na motivação dos servidores públicos**. Universidade Federal de Alagoas, 2008. Disponível em: > https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/222_222_Art_SEGeT_2008.pdf< Acesso em 15 de outubro de 2020.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão estratégica de pessoas no Setor Público*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 396p. ISBN 978-85-450-0714-2.

BRANDÃO, Isac de Freitas, de Lima. CABRAL, Leticia Cesar de Aquino. DOS SANTOS, Augusto César. PESSOA, Sandra Maria Monteiro. NAIULA, Maria. **SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO TRABALHO E EMPREGO NO CEARÁ.** *REAd - Revista Eletrônica de Administração [on-line]*. 2014, 20(1), 90-113 [fecha de Consulta 11 de Novembro de 2020]. ISSN: 1980-4164. Disponível em: ><https://www.scielo.br/pdf/read/v20n1/a04v20n1.pdf>< Acesso em 12 de outubro de 2020.

BONIZZI, Anna Karolina Tavares. **Gestão de pessoas: a importância da utilização dos mecanismos de recompensa não financeiros na Administração Pública.** Brasília, 2015. 34 f. Disponível em: >https://www.bdm.unb.br/bitstream/10483/16167/1/2015_AnnaKarolinaBonizzi_tcc.pdf< Acesso em 10 de outubro de 2020.

BUENO, Marcos. **AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO HUMANA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA HUMANIZADA: um tributo a Abraham Maslow.** Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC, Ano IV, nº 06 - 1º Semestre - 2002. Disponível em: >https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55919003/fot_10529as_teobias_de_motivayyo_humana_e_sua_contribuiyyo_paba_a_empbesa_humanizada_pdf-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626749599&Signature=GkHcPrS4HloNeMYYbKHjXhvn7YjFotl7sxXdlCTmRzT4e2ziNi3QLchrrvUmYaFm5o6GISql1xcADflwpl9t-Pxyth4ol-MZ04eHz5Elezh-IVoXuVPWvOFqnAm90lrD5ojDZ0OeFQmMCLx2Cb0sGG0kdwfM3bMil0DFOy7QjjJFcOOwjBUoHYVooCcflewufINSBPDoQ0Masu-q7czB15tWomKUrNNRKZHVfa-VXsZfe0VqadamQrD07XVD5CSKya1jkXJHcno7JkukfVaNx4oftBbxxGB5X9~lb8WslE XQkE63ltF50OPi8cyvzvviDzOJKJOduRp77DVgkW6NqA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA< Acesso em 20 de julho de 2021.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. Pantoja, Maria Júlia. Bergue, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público –** Brasília: ENAP, 2010. 346p. ISBN 978-85-256-0069-1.

CAPROSKI, Jair dos Santos. CUCHI, Marlon Bissani. **A Motivação dos Funcionários da Piccoli Comercio de Materiais Elétricos e Hidráulicos: um estudos de Clima Organizacional.** Conferência UCS - Universidade de Caxias do Sul, XIV Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, 2014. Disponível em: ><http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/mostrappgga2014/paper/view/3832>< Acesso em 09 de outubro de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**, 2014, 4 ed, São Paulo: Manole.

FERREIRA, André. BOAS, Ana Alice Vilas. ESTEVES, Rodrigo Clebicar Pereira Mota. FUERTH, Leonardo Ribeiro. SILVA, Sérgio da. **Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de**

complementaridade. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006. Disponível em: >https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf< Acesso em 13 de julho de 2021.

FERREIRA, Geovani Batista. DIAS, Cátia Castro. **A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização.** Rev. Psicol Saúde e Debate. Dez, 2017: 3 (2): 30:43. Disponível em: ><http://www.psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/145/110> < Acesso em 07 de outubro de 2020.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro. QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO Um Estudo de Caso sob Dois Ângulos Teóricos.** REAd - Revista Eletrônica de Administração Escola de Administração | Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rua Washington Luiz, 855 - Porto Alegre/RS - Brasil. CEP: 90.010-460. Correio eletrônico: ea_read@ufrgs.br. Disponível em: ><https://www.scielo.br/j/rac/a/8PGD7qcRB9JL8CjQZNDfbrp#>< Acesso em 20 de julho de 2021.

GOMES, Tania Daniela Gonçalves. **A influência da Gestão de Recursos Humanos na motivação dos colaboradores.** Dissertação de Mestrado em Auditoria, 2017, INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO, INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO. Disponível em> <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/10956>< Acesso em 06 de outubro de 2020.

LEITE, Leonardo Ramos. DE BRITO, Breno Souza. TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. ARAÚJO, Sandna Nolêto. BORGES, Janara Pereira dos Santos. **Um estudo sobre motivação e suas contribuições para a eficiência em uma empresa de motopeças e oficina mecânica em Imperatriz - MA.** Revista Conbrad, Maringá, v. 2, n. 2, 119-132, 2017. Disponível em: ><http://www.revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/view/66/76>< Acesso em 08 de outubro de 2020.

MENDONÇA, Helenides. TAMAYO, Álvaro. **Valores Pessoais e Retaliação Organizacional: Estudo em uma Organização Pública.** RAC-Eletrônica. Curitiba. v. 2, n.2, p-189-200, Maio-Ago, 2008. Disponível em> <http://www.anpad.org.br/rac-e>< Acesso em 20 de julho de 2021.

PASQUINI, Nilton Cesar. **Incentivos Organizacionais VERSUS Um aumento da Produtividade e Auto-estima.** Revista Qualidade Emergente, v. 7, nº 2: 14:29, 2016. Disponível em: ><https://revistas.ufpr.br/qualidade/article/view/28138/33846>< Acesso em 05 de outubro de 2020.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas** - 2 edição. Editora: Saraiva. Assunto: Administração. Idioma: Português Ano: 2012. Páginas: 301.

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Felipe - 1943- . **Comportamento organizacional.** [tradução Rita de Cássia Gomes], 14. ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Título original: *Organizational behavior*. ISBN 978-85-7605-569-3.

RODRIGUES, Wesley Alves. NETO, Mario Teixeira Reis. FILHO, Gonçalves CID. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público**. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 48(1):253-73, Jan-Fev, 2014. Disponível em: ><https://www.scielo.br/j/rap/a/YNj8FFFbMP7sRqbDYBvpcQh/?lang=pt&format=pdf>< Acesso em 20 de julho de 2021.

SANTOS, Aislan Moraes. MARTINS, Luzihê Mendes. **MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PÚBLICO**. Revista Gestão Premium - Centro Universitário Cenecista de Osório/UNICNEC, vol. 5, nº 1, Dez, 2016, ISSN: 2238-1759. Disponível em: ><http://sys.facos.edu.br/ojs/index.php/gestao/index>< Acesso em 20 de julho de 2021.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. MENDES, Ana Magnólia. **Gestão de Pessoas no setor público e a reprodução do discurso no setor privado**. Revista do Serviço Público Brasileiro Brasília 60 (3): 241-250, Jul-Set, 2009. Disponível em: >• <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>< Acesso em 20 de julho de 2021.

TAMAYO, Alvaro. Paschoal, Tatiane. **A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador**. Rev. adm. contemp., v. 7. n. 4. Out/Dez 2003: 33-54. Disponível em: ><https://www.scielo.br/j/rac/a/8PGD7qcRB9JL8CjQZNDfbrp/?format=pdf&lang=pt>< Acesso em 13 de julho de 2021.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais**. Desenvolvimento Em Questão. Editoria Unijui. Ano 1. Nº 2. 2003. Disponível em: > <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/84>< Acesso em 11 de outubro de 2020.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. SAMBIASE, Marta Fabiano. JANIK, Michael. BILSKY, Wolfgang. **Peculiaridades da Estrutura de Valores Básicos dos Brasileiros**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 14(2), Abr-Jun, 2014, p. 139-152. ISSN 1984-6657. Disponível em: > <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>< Acesso em 20 de julho de 2021.

APÊNDICE A – Questionário

Análise dos fatores motivacionais: estudo de caso em uma Fundação Pública

Bacharelado em Administração

Universidade do Estado do Amazonas

Escola Superior de Ciências Sociais - ESO

Discente: **Giovana Lemos Rocha**

O presente questionário tem como objetivo coletar dados de modo a investigar os fatores motivacionais que afetam a produtividade e comprometimento organizacional.

Gênero: () feminino () masculino () outros

Idade: () 18 a 28 anos () 29 a 39 anos () 40 a 50 anos () acima de 50

Escolaridade: () Ensino Médio completo () Ensino Superior incompleto () Ensino Superior Completo () Pós-Graduação

Tempo que trabalha na Instituição: () até 06 meses () 01 a 05 anos () acima de 05

Cargo exercido: () Assessor/Técnico Administrativo () Gerente () Coordenador(a)

Fatores que contribuem diretamente na minha motivação em exercer as atividades da empresa. Selecione até 05 (cinco) fatores.

- Reconhecimento de bom desempenho.
- Instalações físicas adequadas.
- Estabilidade do cargo exercido.
- Autonomia nas decisões.
- Bom relacionamento com a equipe de trabalho.

- Oportunidades de crescimento.
- Remuneração somada a benefícios.
- Enriquecer tarefas já desenvolvidas.

Das seguintes práticas, quais são implementadas na Instituição que trabalha?

- Avaliação de desempenho.
- Palestras e/ou eventos de socialização.
- Cursos ou treinamentos.
- Pesquisas de clima organizacional.
- Lembranças corporativas
- Reuniões para sugestão de ideias e melhorias

- Apoio psicológico ou programas de mentoria
- Incentivo à prática de atividades físicas.
- Plano de saúde ou odontológico.
- Espaço adequado para descanso e/ou almoço.

Das medidas acima, qual você gostaria que fossem implementadas na Instituição que trabalha?

- Avaliação de desempenho.
- Palestras e/ou eventos de socialização.
- Cursos ou treinamentos.
- Pesquisas de clima organizacional.
- Lembranças corporativas
- Reuniões para sugestão de ideias e melhorias.
- Apoio psicológico ou programas de mentoria
- Incentivo à prática de atividades físicas.
- Plano de saúde ou odontológico.
- Espaço adequado para descanso e/ou almoço.

Outra:

Classifique de **0 a 5** a gestão atual de recursos humanos, sendo: 0 - péssimo; 1- ruim; 2 - mediana; 3 - bom; 4 - ótimo e 5 - excelente:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Gestor de Recursos Humanos

Prezado Senhor,

Primeiramente, agradeço a atenção concedida. Os objetivos da pesquisa são: identificar os fatores motivacionais dos colaboradores desta Pró-Reitoria de Planejamento e classificá-los pela ótica da Teoria das Necessidades de Maslow e Fatores de Herzberg. Nesta entrevista, busco analisar a gestão da Pró-Reitoria de Planejamento no tocante à motivação de seus colaboradores e findar na elaboração de uma proposta de ação, que seja realizada principalmente pelo setor de Recursos Humanos.

É importante que tenhamos uma conversa sincera, pois os resultados deste serão base de dados para o Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharel em Administração, da Escola Superior de Ciências Sociais – ESO/UEA e também poderá servir como instrumento de ações futuras.

Giovana Lemos Rocha

Acadêmica do curso Bacharel em Administração da Universidade do Estado do Amazonas

- 1) Em sua opinião, o que é motivação?
- 2) O senhor acredita que incentivos não-financeiros são capazes de melhorar a produtividade e comprometimento organizacional dos servidores? Por quê?
- 3) Quais ações a Pró-Reitoria de Planejamento está realizando para motivar seus colaboradores?
- 4) Na gestão anterior, já houve uma proposta que transformaria a Coordenadoria de Recursos Humanos em uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, o que acha dessa proposta?
- 5) Com base nas atividades do setor de recursos humanos, infere-se que este tenha um caráter principalmente cartorial, pouco voltado para práticas motivacionais. O senhor planeja mudar o cenário atual? Como?

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista Pró-Reitora de Planejamento

Prezada Senhora,

Primeiramente, agradeço a atenção concedida. Os objetivos da pesquisa são: identificar os fatores motivacionais dos colaboradores desta Pró-Reitoria de Planejamento e classificá-los pela ótica da Teoria das Necessidades de Maslow e Fatores de Herzberg. Nesta entrevista, busco analisar a gestão da Pró-Reitoria de Planejamento no tocante à motivação de seus colaboradores e findar na elaboração de uma proposta de ação, que seja realizada principalmente pelo setor de Recursos Humanos.

É importante que tenhamos uma conversa sincera, pois os resultados deste serão base de dados para o Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharel em Administração, da Escola Superior de Ciências Sociais – ESO/UEA e também poderá servir como instrumento de ações futuras.

Giovana Lemos Rocha

Acadêmica do curso Bacharel em Administração da Universidade do Estado do Amazonas

- 1) Em sua opinião, o que é motivação?
- 2) A senhora acredita que incentivos não-financeiros são capazes de melhorar a produtividade e comprometimento organizacional dos servidores?
Por quê?
- 3) Quais ações a Pró-Reitoria de Planejamento está realizando para motivar seus colaboradores?
- 4) Na gestão anterior, já houve uma proposta que transformaria a Coordenadoria de Recursos Humanos em uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, o que acha dessa proposta?
- 5) Com base nas atividades do setor de recursos humanos, infere-se que este tenha um caráter principalmente cartorial, pouco voltado para práticas motivacionais. A senhora planeja mudar o cenário atual? Como?



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado, você está sendo convidado a participar do Projeto de Pesquisa “ANÁLISE DE FATORES MOTIVACIONAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO PÚBLICA” da Pesquisadora, Giovana Lemos Rocha, discente do curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), sob a orientação do Profº. Dr. Sálvio de Castro E Costa Rizzato.

Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento, você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

Os objetivos deste estudo são:

- a) Identificar os fatores que motivam os servidores da Instituição Pública com base na Teoria das Necessidades de Maslow e dos Fatores de Herzberg;
- b) Analisar o grau de gestão da Pró-Reitoria de Planejamento referente a motivação dos colaboradores;
- c) Elaborar proposta de ação, dependente dos resultados, que seja: a) mitigadora, b) preventiva ou c) contínua.

Sua participação consistirá em responder às perguntas objetivas que constam neste formulário. Os possíveis riscos e incômodos à sua saúde física e/ ou mental são mínimos. Todas as informações obtidas serão sigilosas e seus dados não serão divulgados em nenhum momento. Os dados serão guardados em local seguro e a divulgação dos resultados será feita de maneira que não permita a identificação de nenhum voluntário. Esta pesquisa será utilizada somente para fins acadêmicos, e não implicará ou resultará em danos ao cargo ocupado atualmente. Esta pesquisa atende às exigências das resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), as quais estabelecem diretrizes e normas regulamentadoras para pesquisas envolvendo seres humanos. Como também, este estudo não acarretará nenhuma despesa para você. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o benefício que lhe advirá é a consciência de ter contribuído para o fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Você está recebendo uma cópia deste termo onde constam e-mail e telefone da pesquisadora e do orientador. Com eles, você pode tirar dúvidas sobre sua participação, cujo dados encontram-se abaixo.

O tempo médio para resposta é de 8-10 minutos.

Pesquisadora: Giovana Lemos Rocha
Instituição: Universidade do Estado do Amazonas
Telefone: (92) 99178-2548
E-mail: glr.adm17@uea.edu.br

Orientador: Profº Dr. Sálvio de Castro E Costa Rizzato
E-mail: srizzato@uea.edu.br

Declaro que estou ciente dos objetivos e da importância desta pesquisa, bem como a forma como esta será conduzida, incluindo os riscos e benefícios relacionados com a minha participação, e concordo em participar voluntariamente deste estudo.
