

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Mestrado Profissional em Administração**

Danubia Paula da Silva Menezes

**Motivação e Satisfação no Serviço Público e os
seus Reflexos no Ato de Remoção: um estudo na
Universidade Federal de Pernambuco**

Recife, 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: Motivação e Satisfação no Serviço Público e os seus reflexos no Ato de Remoção: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco.

Nome da Autora: Danubia Paula da Silva Menezes

Data da aprovação: 09/09/2016

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 08 de novembro de 2016.

Assinatura do autor

Danubia Paula da Silva Menezes

**Motivação e Satisfação no Serviço Público e os
seus Reflexos no Ato de Remoção: um estudo na
Universidade Federal de Pernambuco**

Orientadora: Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros

Dissertação apresentada como requisito complementar para a obtenção do grau de Mestre em Administração, do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2016

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

M543d Menezes, Danubia Paula da Silva
Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato de remoção: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco / Danubia Paula da Silva Menezes. - 2016.
143 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2016.
Inclui referências, apêndices.

1. Remoção (Habilitação). 2. Motivação no trabalho. 3. Satisfação no trabalho. I. Gueiros, Mônica Maria Barbosa (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2016 –121)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Mestrado Profissional em Administração

**Motivação e Satisfação no Serviço Público e os seus
Reflexos no Ato de Remoção: um estudo na
Universidade Federal de Pernambuco**

Danubia Paula da Silva Menezes

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 09 de setembro de 2016.

Banca Examinadora:

Prof^a Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros, UFPE (Orientadora)

Prof.^a Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado, UFPE (Examinadora Interna)

Prof.^a Dra. Denise Clementino Souza, UFPE – CAA (Examinadora Externa)

*À minha filha, Maria Júlia, fonte de amor,
aprendizagem, alegria e inspiração.*

Agradecimentos

A Deus por tudo que vem proporcionando ao longo da minha caminhada. A Ele, toda honra e toda glória.

A minha família pelo apoio incondicional e por ter cuidado do meu bem mais precioso (Maria Júlia) quando estive ausente, em especial minhas mães (Cau e Rita), meu marido (Paulo Roberto), meus irmãos, meu padrasto (Elias) e meus sogros (Josete e Paulo Menezes).

À Universidade Federal de Pernambuco e à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida por ter possibilitado essa oportunidade de crescimento profissional e pessoal aos seus servidores, em especial, à Lenita Almeida que não desistiu desse sonho.

À professora Mônica Gueiros, minha orientadora, por ter acreditado e compartilhado esse projeto, mas que acadêmico, de vida. Pelas orientações e ensinamentos tão valiosos.

À família DAA (Divisão de Apoio Administrativo) pela força, carinho, amizade e torcida de sempre. Juliana, Charleyne, Karla, Robson, Olídio, Neli, André e Ariane, vocês deixaram meus dias mais alegres e esperançosos.

À Diretoria de Gestão de Pessoas, em especial, Evandro e Décio e a Divisão de Dimensionamento de Pessoal pela presteza e agilidade em fornecer as informações-base desse estudo.

Aos professores do MPA: Débora Dourado, Lilian Outtes, Walter Moraes, Marcos Feitosa, Bruno Campello, Carla Pasa, Jaqueline Amantino, Guilherme Lima, Ricardo Mendonça, Mariz, pelos ensinamentos e preciosas contribuições.

Aos amigos do mestrado profissional em administração: Rodrigo (“amigo de fé, irmão camarada”), Thais, Lenita, Roberta, André, Clélia, Liliana, Zuleide, Regina, Kaline, Wilza, Vanessa, Jorge, Conceição, Ana Maria, Iris, Patrícia, Tâmara, Nara, Carla, Thayza, Leidijane, e Orlando pelos momentos de alegrias, tristezas, medos, ansiedades e conquistas que compartilhamos juntos.

As professoras-examinadoras Débora Dourado e Denise Clementino pela colaboração e aprimoramento na fase da qualificação.

Aos que compõem a Coordenação do PROPAD, em especial a secretária Mariana, sempre atenciosa, cuidadosa e disponível.

Ao colega Jansen Campos por me ensinar a utilizar o SPSS e dar suporte com as análises estatísticas;

Aos amigos “Idajeanos”, Nerilin, Gonçalo, Kleibson, Eveline e Ana Luiza pelos momentos de descontração e aprendizagem em nossos almoços sempre maravilhosos. Em especial à Luciana Luz, muito presente nessa fase e com contribuições singulares não só para o trabalho, mas, e, principalmente, para a vida!

À Germana Barros por ter disponibilizado material bibliográfico tão importante e raro para o início do trabalho e à Tâmara Almeida pela ajuda com o abstract.

Ao casal amigo Danielly e Eduardo que sempre estiveram presentes com palavras, mensagens e gestos de carinho e encorajamento.

A todos os servidores que valorizaram e respeitaram esse estudo, respondendo, voluntariamente, ao questionário. Vocês foram fundamentais para a conclusão dessa etapa.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que eu chegasse até aqui!

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas graças a Deus, não sou o que era antes”.

Marthin Luther King.

Resumo

Este trabalho teve como objetivo entender os fatores de motivação e satisfação no trabalho que implicam no ato de remoção dos técnico-administrativos em educação (TAE's) da Universidade Federal de Pernambuco. Para os gestores públicos esse tema é um desafio no que concerne em ajustar adequadamente sua força de trabalho, na busca incessante de equilibrar as expectativas individuais e organizacionais. Acredita-se na relevância do estudo, primeiro, pelo seu ineditismo e tentativa de agrupar dois construtos tão complexos vinculados à remoção de servidor que é um ato específico do serviço público brasileiro. Trata-se de uma *survey* de caráter exploratório e descritivo, com abordagem multimétodo no qual traz a combinação da análise bibliográfica, documental, de conteúdo, estatística descritiva e inferencial. As bases conceituais englobam autores como Vroom (1995), Siqueira (2008), Archer (1997), Bergamini (2013), Bergue (2014), Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008), Dutra (2014), Oliveira (2005), dentre outros. A coleta de dados foi realizada através da aplicação dos instrumentos adaptados: IMST (Inventário de Motivação e Significado do Trabalho) com base na teoria da Expectância de Vroom (1995) e a EST (Escala de Satisfação no trabalho) de Siqueira (2008) com suporte na teoria dos dois fatores de Herzberg. A amostra foi composta por servidores TAE's ativos do quadro permanente da instituição que tiveram remoção no período de 2012 a 2014. Os resultados apontam uma convergência na qual, para o construto motivação, foram encontradas evidências de que a diferença significativa entre a valência e os atributos descritivos nos fatores desgaste e desumanização e condições materiais de trabalhos podem ter reflexos positivos na decisão do servidor em mudar de unidade. No que tange a satisfação no trabalho, verificou-se que o ambiente físico e a natureza do trabalho, no geral, foram os fatores que apresentaram o maior índice de insatisfação, sugerindo uma possível influência na remoção. Nesse sentido, o estudo pode contribuir, não apenas, para ampliar o campo de conhecimento em relação aos constructos motivação e satisfação no trabalho, como também para despertar o interesse em estudos que envolvam a movimentação de pessoal no serviço público brasileiro.

Palavras-chave: Remoção, Motivação e Satisfação no Trabalho.

Abstract

This study has aimed to understand the motivation and satisfaction factors at work, involving the relocation of administrative technician in education (TAE's) from the Federal University of Pernambuco. For public managers this issue is a challenge when it comes to adequately adjust its workforce in the constant quest to balance individual and organizational expectations. It is believed in the relevance of the study, first by its uniqueness and attempt to group two constructs so complex linked to relocation of public servants which is a specific act of the Brazilian public service. It is a survey of exploratory and descriptive character, with multi-method approach which brings the combination of bibliographic, documental, content, descriptive and inferential statistics analysis. The conceptual basis include authors such as Vroom (1995), Smith (2008), Archer (1997), Bergamini (2013), Bergue (2014), Borges, Alves-Filho and Tamayo (2008), Dutra (2014), Oliveira (2005), among others. Data collection has been performed by applying the tools adapted: IMST (Motivation and Meaning of Work Inventory) according to the Vroom's (1995) Expectancy Theory and EST (Satisfaction Scale at work) of Siqueira (2008) with support the Herzberg's two-factor theory. The sample has been composed of TAE's assets the permanent staff of the institution who were removed from 2012 to 2014. The results reveal a convergence in which to motivation, evidence were found that the significant difference between the valence and the descriptive attributes in deterioration and dehumanization, and material work conditions factors may have positive impact on the public servants' decision to change work unit. With regards to job satisfaction, it was found that the physical environment and the nature of work, in general, were the factors that had the highest rate of dissatisfaction, suggesting a possible influence on removal. For that matter, the study may contribute not only to expand the field of knowledge in relation to motivation and job satisfaction, as well as to arouse interest in studies involving the movement of personnel in the Brazilian public service.

Key-words: Removal, Motivation and Job Satisfaction.

Lista de Figuras

Figura 1 (2):	O processo de motivação	35
Figura 2 (2):	Resumo das teorias de motivação	38
Figura 3 (2):	Hierarquia das Necessidades de Maslow	39
Figura 4 (2):	Resumo dos dois fatores de Herzberg	42
Figura 5 (4):	Gênero dos respondentes	74
Figura 6 (4):	Faixa etária dos respondentes	75
Figura 7 (4):	Nível do cargo de respondentes	76
Figura 8 (4):	Percentual dos respondentes por escolaridade	77
Figura 9 (4):	Tempo de serviço dos respondentes na UFPE	78
Figura 10 (4):	Percentual da quantidade de remoção por servidor	78
Figura 11 (4):	Percentual de remoção por ano	79
Figura 12 (4):	Percentual por tipo de remoção	80
Figura 13 (4):	Distribuição da lotação dos servidores antes e depois da remoção	83
Figura 14 (4):	Variáveis com maior índice de insatisfação dentre as remoções a pedido	108

Lista de Quadros

Quadro 1 (3):	Síntese dos objetivos específicos e seus respectivos métodos de coleta de dados	65
Quadro 2 (3):	Síntese das escalas de mensuração, suas variáveis e questões	71
Quadro 3 (4):	Quantidade de respostas das questões abertas	112
Quadro 4 (4):	Categorias e frequências das respostas da questão aberta 1.	113
Quadro 5 (4):	Categorias e frequências das respostas da questão aberta 3.	116
Quadro 6 (6):	Resumo das recomendações gerenciais	127

Lista de Tabelas

Tabela 1 (3):	Quantidade de portarias de remoção por ano	62
Tabela 2 (4):	Distribuição dos cargos por nível, sua frequência e percentual	76-77
Tabela 3 (4):	Motivos relacionados ao tipo de remoção	80
Tabela 4 (4):	Motivos da remoção “por interesse da instituição”	81
Tabela 5 (4):	Motivos da remoção “por interesse do servidor”	81
Tabela 6 (4):	Lotação do servidor antes da remoção	82
Tabela 7 (4):	Valores de Alfa de Cronbach para o Inventário de Motivação no trabalho	84
Tabela 8 (4):	Percentual das respostas da dimensão valência	85
Tabela 9 (4):	Percentual das respostas da dimensão valência no tipo de remoção “a pedido”	86
Tabela 10 (4):	Percentual das respostas da dimensão valência no tipo de remoção “por interesse da instituição”	87
Tabela 11 (4):	Percentual das respostas da dimensão expectância	88
Tabela 12 (4):	Percentual das respostas da dimensão expectância no tipo de remoção “a pedido”	88
Tabela 13 (4):	Percentual das respostas da dimensão expectância no tipo de remoção “por interesse da instituição”	89
Tabela 14 (4):	Percentual das respostas da dimensão instrumentalidade	90
Tabela 15 (4):	Percentual das respostas da dimensão instrumentalidade no tipo de remoção “a pedido”	91
Tabela 16 (4):	Percentual das respostas da dimensão instrumentalidade no tipo de remoção “por interesse da instituição”	91
Tabela 17 (4):	Percentual das respostas da dimensão atributos descritivos	92
Tabela 18 (4):	Percentual das respostas da dimensão atributos descritivos no tipo de remoção “a pedido”	93
Tabela 19 (4):	Percentual das respostas da dimensão atributos descritivos no tipo de remoção “por interesse da instituição”	93
Tabela 20 (4):	Mediana da expectância e dos valores descritivos dos servidores removidos “a pedido”	95
Tabela 21 (4):	Percentual das escalas segundo as dimensões de satisfação no trabalho	98
Tabela 22 (4):	Distribuição do tipo de remoção segundo a escala geral de satisfação no trabalho	99
Tabela 23 (4):	Distribuição das dimensões de satisfação no trabalho segundo a escala geral na qual a remoção foi por “interesse da instituição”	100
Tabela 24 (4):	Percentual das respostas da escala de satisfação de acordo com os motivos da remoção que ocorreu “no interesse da instituição”	100
Tabela 25 (4):	Distribuição das dimensões de satisfação segundo a escala geral de satisfação da remoção “a pedido”	101
Tabela 26 (4):	Percentual das respostas da escala de satisfação segundo os motivos da remoção a “pedido”	102

Tabela 27 (4):	Percentual das respostas da escala de satisfação segundo no qual o motivo foi a insatisfação com algo no ambiente de trabalho	103
Tabela 28 (4):	Percentual das respostas da escala de satisfação segundo a idade e o tipo de remoção “a pedido”	104
Tabela 29 (4):	Percentual das respostas da escala de satisfação segundo a idade e o tipo de remoção “no interesse da instituição”	104
Tabela 30 (4):	Percentual das respostas da escala de satisfação segundo o tempo de serviço e o tipo de remoção “a pedido”	105
Tabela 31 (4):	Percentual das respostas da escala de satisfação segundo o tempo de serviço e o tipo de remoção “no interesse da instituição”	105
Tabela 32 (4):	Percentual das respostas de satisfação segundo a quantidade de remoção na qual o tipo foi “a pedido”	107
Tabela 33 (4):	Percentual das respostas de satisfação segundo a quantidade de remoção no qual o tipo foi “no interesse da in instituição”	107

Lista de Apêndice

APÊNDICE A:	Instrumento de Coleta de Dados	136
APÊNDICE B:	Termo de Consentimento	142

Lista de Abreviaturas e Siglas

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CGGP	Coordenação Geral de Gestão de Pessoas
CTG	Centro de Tecnologia e Geociências
DADP	Diretoria de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
EST	Escala de Satisfação no Trabalho
FM	Força Motivacional
HC	Hospital das Clínicas
IFES	Instituto Federal de Ensino Superior
IMST	Inventário de Motivação e Significado do Trabalho
LIKA	Laboratório de Imunopatologia Keizo Asami
MBI	<i>Maslach Burnout Inventory</i>
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MG	Minas Gerais
PB	Paraíba
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEI	Plano Estratégico Institucional
PROACAD	Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos
PROAES	Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis
PROCIT	Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação
PROEXC	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
PROGEST	Pró-Reitoria de Gestão Administrativa
PROPESQ	Pró-Reitoria para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
RN	Rio Grande do Norte

RS	Rio Grande do Sul
SEP	Sistema de Emissão de Portarias
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SUS	Sistema Único de Saúde
TAE's	Técnico-Administrativos em Educação
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UR	Universidade do Recife
VIE	Valência, Instrumentalidade e Expectativa

Sumário

1	Introdução	20
1.1	Contextualização do Tema e Problematização	20
1.2	Objetivos	24
1.2.1	Geral	24
1.2.2	Específicos	24
1.3	Justificativa	25
2	Referencial Teórico	27
2.1	Remoção do Servidor Público: Conceituação e finalidade	27
2.1.1	Tipos de Remoção	30
2.1.1.1	Ex-officio	31
2.1.1.2	A Pedido	31
2.2	Motivação no Trabalho	33
2.2.1	Teorias Motivacionais	37
2.2.2	Teoria da Expectância	45
2.3	Satisfação no Trabalho	51
3	Procedimentos Metodológicos	58
3.1	Delineamento e Desenho da Pesquisa	58
3.2	Lócus de investigação da Pesquisa	59
3.3	Delimitação da Pesquisa	61
3.4	População e Amostra	62
3.4	Coleta de Dados	63
3.4.1	Conhecendo os Instrumentos de Coleta de Dados	66
3.5	Análise dos dados	71
4	Apresentação dos Resultados	74
4.1	Perfil dos servidores técnico-administrativos removidos no período de 2012 a 2014	74
4.2	Identificação e descrição das características e fatores encontrados nas remoções	79
4.3	Variáveis de Motivação	83
4.3.1	Valências	84
4.3.2	Expectâncias	87
4.3.3	Instrumentalidades	90
4.3.4	Valores descritivos	92
4.3.5	Análise dos fatores motivacionais relacionados com a remoção dos TAE'S no período de 2012 - 2014	94
4.4	Variáveis de satisfação no trabalho	97
4.4.1	Tipos de remoção e o construto satisfação no trabalho	98
4.4.1.1	Satisfação no trabalho e a remoção “por interesse da instituição”	99
4.4.1.2	Satisfação no trabalho e a remoção “a pedido”	101
4.4.1.2	Satisfação no trabalho e a idade, tempo de serviço e quantidade de remoção	103
4.4.1.2	Análise dos fatores de Satisfação no trabalho e a remoção dos TAE's no período de 2012 - 2014	108
4.4.2	Análise Textual	112
5	Considerações Finais	121
5.1	Limitações do Estudo	124
	Recomendações Gerenciais	126
	Referências	128
	Apêndice A – Questionário	136
	Apêndice B – Termo de Consentimento	142

1 Introdução

Nesta primeira parte do estudo será apresentada a contextualização do tema e a sua problematização; o problema de pesquisa; os objetivos geral e específicos, finalizando com a apresentação da justificativa.

1.1 Contextualização do Tema e Problematização

O cenário público brasileiro, impulsionado por vários fatores, passa por constantes transformações que impõe, às organizações públicas e privadas, uma necessidade maior de integração e de adequação aos mais avançados modelos de gestão. Nas últimas décadas, o setor público tem apresentado um movimento de reforma e modernização pautado na lógica da administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006). Esse novo modelo de gestão surgiu “em resposta à demanda por maior eficiência na oferta de serviços públicos”, com o intuito de fortalecer a governança, redefinir o papel do Estado e o promover o ajuste fiscal (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Dentro dessa lógica, foi exigido aos gestores um novo comportamento no qual as pessoas passaram a ser vistas como uma verdadeira ferramenta competitiva imprescindível ao gerenciamento das organizações, com capacidade para levá-las ao sucesso ou insucesso. Maximiano (2009) afirma que o principal recurso das organizações são as pessoas.

Essa necessidade começou a ser identificada a partir do movimento das relações humanas em 1920 e com o passar das décadas houve grandes mudanças no conceito e na reformação das atribuições dessa área. Surge uma necessidade latente de mudanças de perfis e comportamentos, não apenas dos gestores que se encontram em posição estratégica, como também dos próprios servidores que executam as atividades meio e fim.

Para Limongi-França (2007, p.5) a gestão de pessoas “é o conjunto de forças humanas para atividades produtivas gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional”. Nesse processo, percebe-se que cada vez mais as organizações têm se interessado em discussões acerca do comportamento das pessoas e seus reflexos no desempenho, na motivação, na satisfação e no clima em seu ambiente.

A motivação é vista como um “processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta” (ROBBINS,

JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 197). Nesse entendimento, os comportamentos são direcionados por uma força que impulsiona a pessoa em prol do alcance de um objetivo específico, é, portanto, própria de cada indivíduo.

Cabe enfatizar que motivação é um constructo que difere de satisfação. Para Archer (1997), a motivação é inerente à própria natureza do indivíduo, pois nasce de suas necessidades e, a satisfação atende a uma necessidade eliminando a motivação. Essa diferenciação entre os constructos, já havia sido preconizada na teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg ao afirmar que a motivação vem do trabalho e a satisfação relaciona-se com o ambiente ou com as condições de trabalho. Está intimamente ligada aos aspectos concretos do ambiente de trabalho.

Diante desse novo paradigma, no qual as pessoas têm um papel fundamental para o bom desempenho das organizações, o estudo sobre motivação e satisfação é relevante na medida em que influenciam outras variáveis, trazendo explicações de comportamentos, atitudes e percepções. Dentre esses fatores que afetam o comportamento das pessoas nas organizações, muitos autores destacam o entendimento dos construtos motivação (EVANGELISTA; COSTA; 2008; GALHANAS, 2009; TAMAYO; PASCHOAL, 2003) e satisfação no trabalho (CHAVES; RAMOS; FIQUEIREDO, 2011; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

Corroborando com essa importância, Freire (1999) englobou a satisfação no trabalho no estudo do comportamento organizacional, assim como o fez Robbins (2005) com a motivação. E diante de tamanha importância, muitos são os estudos que buscam entender e explicar o comportamento das pessoas no seu ambiente de trabalho através dos constructos satisfação e motivação. Assim, surgem diversas teorias que embasam as mais diversas concepções da motivação, dentre elas, a teoria da Expectância de Victor Vroom (1995) é a que se apresenta como a mais completa, uma vez que não reduz o processo motivacional a uma abordagem simplista (SILVA, 2008). Já no constructo satisfação, Siqueira (2008) traz uma visão mais ampla ao entendê-la como um vínculo afetivo do indivíduo para com o seu trabalho.

Dentro desse contexto de mudanças e adaptações, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) como ambiente promotor do saber e disseminação do conhecimento tem implementado políticas baseadas na melhoria contínua do seu pessoal e do ambiente ao qual estão inseridos. Na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), o Plano Estratégico Institucional (UFPE-PEI, 2013-2027) enfatiza a importância de políticas de gestão de pessoas e qualidade de vida que fomentem a motivação e o crescimento profissional com o intuito de

potencializar o desenvolvimento institucional, promover a criatividade, inovação e um bom clima organizacional.

Há uma preocupação latente das organizações, públicas e privadas, em entender esses conceitos dentro de seus ambientes específicos e, através desse entendimento, buscar possíveis soluções em seus processos de melhoria, através de melhores condições de qualidade de vida, diminuição do absenteísmo e rotatividade.

O estudo sobre o fenômeno da rotatividade tem atraído interesse por refletir o efeito do equilíbrio entre os benefícios organizacionais e a atitude profissional para o trabalho. E a substituição de um trabalhador pode comprometer o ritmo e a harmonia das atividades, interferindo na obtenção da eficiência e produtividade da organização (LOPES; MORETTI; ALEJANDRO, 2011).

A rotatividade de pessoal é conceituada como o movimento de entrada e saída dos indivíduos de uma organização (LOPES, MORETTI; ALEJANDRO, 2011). Embora a maioria dos autores preconize a rotatividade com uma característica de desligamento da organização, Bergue (2014, p. 256) afirma que é preciso “redefinir os contornos da rotatividade para os níveis do cargo, da organização e do serviço público”. E mais, é preciso refletir sobre esse fenômeno em seu contexto, no qual alguns elementos mereçam novo significado.

De um modo geral, a rotatividade de pessoal está presente em qualquer organização, independente de sua finalidade e, não necessariamente pode ser vista como negativa, uma vez que esse movimento é importante para revigorar e faz parte do processo natural de mudança das organizações, o que a torna preocupante é quando ela passa a apresentar ocorrer com bastante frequência.

O alto índice de rotatividade é entendido como preocupante em um cenário de competição globalizada, uma vez que pode ser visto como a ponta do *iceberg* de distorções na política de recursos humanos das organizações (FERREIRA; FREIRE, 2001). O desligamento voluntário é um comportamento individual decorrente da motivação e do nível de satisfação de cada um, que traz custos tangíveis e intangíveis para a organização (SIQUEIRA et al, 2014).

Segundo Chang, Wang e Huang (2013) dentre os antecedentes mais comuns na intenção de rotatividade destaca-se a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. De acordo com Ribeiro (2010), o nível de satisfação ou insatisfação no trabalho pode servir como uma força motriz para sua permanência ou saída do seu local de trabalho. A insatisfação é considerada uma das principais causas da rotatividade nas

organizações, uma vez que as pessoas com alto índice de insatisfação têm maior probabilidade de se desligar das que se consideram satisfeitas (CAMPOS; MALIK, 2008).

Diante desses conceitos ora legitimados, surge uma ótica diversa para a rotatividade, quando Bergue (2014) define novos contornos para o fenômeno ao trazer a ideia de que sua definição pode variar de acordo com três níveis: cargo, organização e serviço público. Ocorre no nível de cargo quando um servidor sai de um cargo para o outro; Já quando o servidor é relatado em outra unidade da instituição, caracteriza-se o nível organizacional, e, por fim, tem-se a saída do servidor de uma organização para outra, dentro do próprio serviço público.

Essa nova visão, permite um paralelo da rotatividade no nível organizacional com um fenômeno intrigante do serviço público brasileiro que é a remoção. De fato, essa movimentação interna corresponde a entradas e saídas de servidores em unidades dentro da própria instituição, através de um procedimento formal amparado por legislação específica que envolve todos os entes do serviço público federal. Dentre esses entes estão as Instituições Federais de Ensino Superior com sua complexidade e diversidade.

Verificou-se uma crescente nas publicações no Boletim Oficial da UFPE de portarias de remoção dos servidores técnico-administrativos que realizaram remanejamento entre as unidades que compõem a instituição. De acordo com a Lei n. 8.112/90 em seu artigo 36, *caput*, “Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede”.

Em regra, a remoção pode ocorrer de duas formas: ou decorre de interesse da Administração e nesse caso, independe da vontade do servidor ou a pedido do próprio servidor, que, dependendo da situação específica, ocorre ou não a critério da Administração. Isso significa que esse fenômeno jurídico-administrativo pode ser motivado por razões pessoais ou organizacionais e, independente da natureza dessa motivação, provoca mudanças consideráveis na dinâmica da gestão de pessoas de qualquer organização que precisa de maior capacidade de entendimento e adaptação para atender de forma satisfatória essas razões.

Percebe-se a necessidade de um olhar mais atento para o ato de remoção com o intuito de investigar e entender os fatores que possam ocasionar tal fenômeno e, diante dessa identificação, desenvolver estratégias que diminuam essa movimentação. Faz-se necessário uma atenção à gestão desse fenômeno para tentar administrar de forma estratégica, uma vez que a mudança frequente de servidores é improdutiva não apenas na visão dos custos do processo, mas também na própria dinâmica de reposição de pessoal pelo tempo e recursos investidos na sua captação, integração e aprendizado.

Dessa forma, o estudo apresentado pretende entender **quais os fatores de motivação e satisfação no trabalho que implicam no ato de remoção dos técnico-administrativos em educação (TAE's) da Universidade Federal de Pernambuco?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

O objetivo geral desse estudo é analisar os fatores de motivação e satisfação no trabalho que implicam no ato de remoção dos técnico-administrativos em educação (TAE's) da Universidade Federal de Pernambuco.

1.2.2 Específicos

- Traçar o perfil dos servidores técnico-administrativos removidos no período de 2012-2014;
- Identificar os fatores motivacionais que contribuíram com a decisão dos servidores TAE's da UFPE em mudar de unidade organizacional, à luz da Teoria de Victor Vroom (1995);
- Conhecer as variáveis de satisfação no trabalho que antecedem o ato de remoção, com base nas dimensões: relacionamento com os colegas, relacionamento com a chefia, natureza do trabalho (Siqueira, 2008) e ambiente físico;

Traçados os objetivos da pesquisa, são apresentadas a seguir as principais hipóteses que norteiam o estudo, pautadas na literatura revisada e nas impressões pessoais da pesquisadora.

H1: Há uma relação inversa entre o tempo de serviço e a satisfação geral do servidor;

H2: Os resultados encontrados relacionados à valência, à expectância e a instrumentalidade se diferenciam pelo tipo de remoção;

H3: A variável “relacionamento com a chefia” possui o maior índice de insatisfação, apresentando a maior significância para o ato de remoção voluntária;

1.3 Justificativa

O processo de movimentação de pessoal possui grande influência na vida das pessoas e das organizações, tornando-se, portanto, vital para seu desenvolvimento (DUTRA, 2014). No âmbito público federal brasileiro, várias são as formas que permitem esse deslocamento, mas a remoção é o ato que desperta maior interesse da pesquisadora por verificar em seu ambiente de trabalho inúmeros relatos do desejo de servidores de mudar de unidade organizacional.

A remoção é um ato específico do setor público com amparo legal que possibilita a movimentação dos servidores dentro do mesmo quadro funcional, a critério da Administração ou a pedido do servidor. Quando essa movimentação se origina através da solicitação do próprio servidor, vários são os motivos que podem fundamentar seu interesse, dentre eles, possivelmente, o mais preocupante é o que decorrente da motivação de cada indivíduo ou a falta de satisfação no ambiente de trabalho.

Nesse mesmo contexto, a relotação tem impacto não apenas na dinâmica organizacional, como também na política de administração de pessoal, nos custos com a reposição de pessoal, além do investimento com treinamento, tempo de integração nas atividades e possível interrupção ao processo de aprendizado desse servidor.

Embora haja vários estudos (RÉGIS; CALADO, 2001; FERREIRA et al, 2007; BORGES; ALVES FILHO, TAMAYO, 2008; SIQUEIRA, 2008; VIEIRA et al, 2011; ALVES FILHO, 2012; VIEIRA et al, 2014; LEAL et al, 2015, dentre outros) que englobam os construtos motivação e satisfação no ambiente de trabalho, não foram identificados nos sites acadêmicos brasileiros publicação de estudos sobre o ato de remoção como eixo central. Assim, a análise dos fatores motivadores e de satisfação vinculados à remoção dos técnico-administrativos é um estudo ainda não explorado. Balardin (2011) constatou que a abordagem do conceito e o delineamento das circunstâncias que envolvem a remoção quase inexistem na doutrina, encontrando-se preconizadas apenas no regime jurídico dos servidores Civis da União e dos Estados.

No UFPE tem-se observado, através das publicações no seu Boletim Oficial, um número considerável de portarias de remoção dos servidores técnico-administrativos e, identificar e entender as principais causas desse ato na instituição pode contribuir para o aumento da eficiência organizacional na medida em que trará informações essenciais para a tomada de decisão na sua política de gestão de pessoas. Assim, deve oportunizar à Pró-

Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE) para refletir e, conseqüentemente, desenvolver ações estratégicas em prol de melhorar os aspectos desfavoráveis ao clima, à integração, à satisfação e motivação de seus servidores.

Essa abordagem possui uma importância única não apenas para a instituição estudada, como também, para outras Instituições Públicas de Ensino Superior que são amparadas pelo mesmo arcabouço legal e possui as mesmas características administrativas e o Serviço Público em geral. Entender esses fatores que o estudo se propõe é vislumbrar possibilidades de melhorias no desenvolvimento e implementação de políticas de gestão de pessoas voltadas para equilibrar e harmonizar o comportamento da instituição e do indivíduo, aliando, de forma mais eficaz as competências do servidor e o seu bem-estar à realidade da instituição.

Para o indivíduo, propiciará um ambiente voltado a sua valorização, melhores relacionamentos e condições de trabalho, e, dentro do possível, atendendo de forma mais coerente as suas expectativas. A percepção de um ambiente mais humano facilitará sua adaptação, o seu comprometimento, envolvimento e a sua integração.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo serve de base para dar continuidade a futuras pesquisas sobre a temática, através de discussões que permitam a ampliação do campo de análise e dos construtos que estão envolvidos ao tema.

Este trabalho está organizado em cinco partes. No capítulo 1, é apresentada uma abordagem inicial sobre motivação e satisfação no trabalho e o ato de remoção, seguida da questão de pesquisa e dos objetivos gerais, objetivos específicos e a justificativa do trabalho. O capítulo 2 traz a fundamentação teórica no qual são revisados temas como: remoção do servidor, motivação e satisfação no trabalho e seus principais conceitos, teorias e estudos recentes. O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos, descrevendo, o lócus de investigação, a metodologia utilizada, a amostra, o método de coleta e análise dos resultados. O capítulo 4 mostra os resultados obtidos e suas respectivas análises e discussões. O capítulo 5 traz as considerações, as sugestões e limitações do estudo, e, por fim, foram apresentadas as recomendações gerenciais.

Apresentados a contextualização, objetivos e justificativa do tema, a seção seguinte apresenta o aporte teórico que respalda todo o estudo.

2 Referencial Teórico

Este capítulo apresenta as perspectivas teóricas e conceituais que nortearão todo trabalho. Temas como remoção do servidor público, motivação no trabalho, com suas mais conhecidas teorias motivacionais e satisfação do trabalho, foram utilizados com o intuito de fundamentar as respostas à pergunta de pesquisa. Há um enfoque dos construtos no âmbito público, e, da teoria dos dois fatores e da Expectância, dentro das teorias abordadas.

2.1 Remoção do Servidor Público: Conceituação e finalidade

A remoção é um ato administrativo jurídico que acontece na esfera interna da administração no qual o servidor é movimentado dentro do próprio órgão de sua lotação com o objetivo de aprimorar a prestação do serviço público. Como todo ato administrativo, deve apresentar os requisitos de validade: competência, finalidade, forma, motivo e objeto, ficando também submetido aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, dentre outros (OLIVEIRA, 2005).

De acordo com o artigo 36, *caput*, da Lei n. 8.112/1990, a “remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede”. A remoção constitui um mero deslocamento do servidor que decorre por duas razões: por conveniência ou interesse do serviço ou a pedido do servidor, não esquecendo, portanto, que a lotação de qualquer servidor deve ser orientada sempre pelo interesse público (BALARDIN, 2011).

Esse fenômeno poderá apresentar variação em relação à maior ou menor liberdade de sua prática, sendo, ora predominantemente discricionário, ora predominantemente vinculado. E o seu mérito não deverá tomar por base valorações subjetivas da autoridade legalmente autorizada à prática do ato, mas sim, a objetivos públicos e de interesse da coletividade. De acordo com Oliveira (2005, p. 79-80):

Embora predomine na prática da remoção e na maioria de suas modalidades a discricionariedade administrativa, esta não deve ser confundida com a arbitrariedade. Assim, o ato administrativo da

remoção deve vir fundamentado e essa fundamentação tem estreita ligação com a sua validade.

A remoção pensada nos limites de um ato administrativo acontece de forma exclusiva no setor público e tem como finalidade possibilitar, não apenas, que o servidor, caso haja inadequação sob qualquer aspecto, seja movimentado internamente em busca de um melhor desempenho e qualidade de trabalho. Como também, e, principalmente, para atender o interesse público, no ajuste adequado da força de trabalho, das necessidades organizacionais e a qualidade de vida do servidor em seu local de trabalho.

No entanto, entendida como um fenômeno organizacional de deslocamento de pessoal pode ser considerada como uma movimentação interna de pessoal ou até mesmo uma rotatividade interna pensada a partir da saída do servidor de uma unidade para adentrar em outra na mesma instituição.

Ao analisar o fenômeno da rotatividade que também é conhecida como *turnover*, a maior parte da literatura traz o conceito vinculado ao fluxo de entrada e saída de funcionários de uma organização. De acordo com Pomi (2005, p.1), *turnover* é “o termo utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período”.

Robbins (1999) diz que a rotatividade entre os servidores públicos efetivos tende a prejudicar mais as instituições públicas, uma vez que o desligamento voluntário pode trazer perdas de grandes talentos e impactar na qualidade do serviço prestado. Para Siqueira et al (2012) a maioria dos casos de rotatividade dos servidores de cargos efetivos de um órgão ou instituição acontece voluntariamente, e vários são os fatores motivacionais dessa ação.

Em estudo recente, Rodrigues (2015) verificou os aspectos motivacionais, à luz da teoria da Expectância, que impactam no desligamento voluntário dos servidores estatutários da UFPE. A amostra foi composta por 151 servidores, técnicos e docentes, que solicitaram exoneração no período de 2010 a 2013. Constatou-se que a maioria desses servidores solicitou exoneração para ingresso em outro órgão público em busca de melhores salários e benefícios, seguido da possibilidade de crescimento profissional.

Esse achado vem corroborar estudo realizado por Amaral e Lopes (2014) que trata da rotatividade de pessoal no serviço público federal, no qual verificou-se um índice alto do fenômeno na UFPE no ano de 2013. Em uma amostra de 34 servidores, 93% dos desligamentos ocorreram em virtude de ingresso em outro cargo público com foco em melhores remunerações e benefícios. As autoras ainda fazem uma reflexão a respeito, não

apenas das disparidades financeiras existentes no serviço público, como também na forma de ingresso nesse setor que avaliam apenas conhecimento formal.

Assim, a rotatividade no serviço público deve ser pensada sob uma perspectiva diferenciada, através de uma lente que promova não apenas uma reflexão desse fenômeno em seu contexto, como também, de forma eventual, desfazendo elementos de crença que mereçam novo significado (BERGUE, 2014). A intenção aqui não é de criação de novos conceitos, mas sim da adaptação dos fenômenos às novas realidades, sob uma perspectiva diversa.

É preciso que a rotatividade seja visualizada de forma mais ampla, definida para os níveis de cargo, da organização e do serviço público. A rotatividade pode ocorrer dentro do serviço público com a saída do servidor de uma instituição para outra, independente da esfera federativa, caso em que há interrupção do vínculo empregatício na instituição de origem. No que abrange o nível organizacional, a rotatividade se efetiva na relocação do servidor em outra unidade do mesmo quadro institucional. E por fim, a rotatividade pode ocorrer em virtude da saída de um cargo para outro (BERGUE, 2014). É na perspectiva do nível organizacional que a remoção é percebida.

Ainda segundo o autor, “a rotatividade tem assumido posição de destaque na pauta de preocupações dos gestores públicos, em particular nas áreas de gestão de pessoas” (BERGUE, 2014, p. 255). Esse fenômeno, inclusive, tem despertado interesse de muitos pesquisadores e gestores na busca de uma maior compreensão dos comportamentos dos indivíduos no âmbito das organizações em prol da diminuição dos custos que envolvem o processo, da necessidade de manter seus talentos e na melhoria de sua competitividade (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

Outro ponto a ser ressaltado é que não necessariamente a rotatividade é algo ruim para a organização. De acordo com Pomi (2005), esse fenômeno faz parte de um movimento natural de mudança, de oxigenação e de transformação das organizações. Algumas das consequências positivas são o desligamento de empregados com baixo desempenho, a entrada de novas ideias, conhecimentos e habilidades, além de estimular a inovação e reduzir conflitos.

Dutra (2014, p. 64) traz a ideia de que “o processo de movimentação de pessoal tem, portanto, grande influência na vida das organizações e das pessoas”. Esse processo, dentro das instituições públicas, afeta o desempenho das atividades, o processo de aprendizagem e a própria política de pessoal, uma vez que são essas pessoas as responsáveis por influenciar e implementar as estratégias da instituição.

Um dos desafios da gestão de pessoas atualmente é gerir a rotatividade, tanto interna quanto externa, com o intuito de aproveitar seus talentos e não prejudicar a produtividade, o capital intelectual e suas ações. A retenção desses talentos se relaciona com fatores como motivação e satisfação (Pomi, 2005), uma vez que pessoas desmotivadas e insatisfeitas tendem a sair do local de trabalho.

É necessário que haja uma atenção diferenciada à gestão desse fenômeno para tentar administrar de forma estratégica, uma vez que a troca frequente de servidores é improdutiva não apenas na visão dos custos do processo, mas também pelo tempo e recursos investidos na integração e aprendizado dos novos servidores e na própria dinâmica das atividades.

No que se refere aos estudos sobre remoção, após uma vasta busca em sites específicos utilizados pela academia, não foram encontrados trabalhos publicados. Os poucos estudos identificados por ainda não terem sido publicados em periódicos científicos, foram desconsiderados para este estudo. Assim, torna-se mais instigante a pesquisa, no sentido de adentrar em um contexto ainda não explorado e que oferece um leque de possibilidades e conhecimentos.

2.1.1 Tipos de Remoção

As formas de remoção para os servidores públicos civis da União estão preconizadas no art. 36 da Lei n. 8.112/1990 e se diferenciam entre si pela motivação do ato (OLIVEIRA, 2005). Em seu parágrafo único traz as seguintes modalidades:

- I - de ofício, no interesse da Administração;
- II - a pedido, a critério da Administração;
- III - a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração.

A remoção será fundamentada, ora em motivos alheios à vontade do servidor, por razões administrativas, ora no interesse do servidor e, nesse caso existe a discricionariedade da Administração em conceder ou não. No entanto, há casos trazidos pela lei em que passa a ser um ato vinculado (OLIVEIRA, 2005).

2.1.1.1 Ex-officio

Essa modalidade é determinada no interesse da Administração Pública e deverá ser orientada por critérios de oportunidade e conveniência do serviço, predominando a discricionariedade, em prol de melhorar a eficiência de suas atividades. Segundo Oliveira (2005, p. 67) “o interesse da Administração será decorrente da demanda de mão-de-obra em uma determinada localidade, ou resultante da reestruturação do serviço público prestado”.

A fundamentação para tal movimentação está no interesse do serviço que deve possuir conformidade com o interesse público, amparado pelo cumprimento das exigências legais. Não podendo, portanto, haver qualquer indício de desvio de finalidade ou abuso de poder.

2.1.1.2 A Pedido

A lei traz a possibilidade de o servidor solicitar sua própria remoção, no entanto, a depender do motivo, fica facultado à Administração autorizar essa movimentação, uma vez que ela deve atender ao interesse público, respeitando assim a sua conveniência. Percebe-se a existência de dois fatores importantes para a efetivação do ato: a vontade do servidor manifesta em requerimento e o interesse público primário, que, para Oliveira (2005), prevalece sobre o interesse particular e, sua ausência na prática do ato, caracteriza desvio de finalidade.

Segundo Alexandrino e Paulo (2009, p. 365) “A remoção a pedido pode ocorrer a critério da Administração ou pode, em algumas hipóteses, a Administração ser obrigada a conceder a remoção ao servidor que a requeira”. Portanto, a própria legislação preconiza os casos em que a Administração não possui escolha no atendimento de uma remoção a pedido e isso independe do seu interesse: em virtude de processo seletivo, por motivo de saúde e para acompanhamento de cônjuge ou companheiro.

a) Para acompanhamento de cônjuge ou companheiro

De acordo com a Lei n. 8.112/1990, parágrafo 36, Inciso III, alínea “a”, o servidor terá direito à remoção para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração.

Essa modalidade de remoção “encontra ampla proteção legal, podendo em algumas legislações resultar determinante que se realize” (OLIVEIRA, 2005, p. 68), uma vez que constitui proteção à instituição familiar, direito amparado pelo artigo n. 226 da Constituição Federal Brasileira de 1988.

b) Por motivo de saúde

De acordo com a Lei n. 8.112/1990, parágrafo 36, Inciso III, alínea “b”, a remoção será concedida em prol da saúde do próprio servidor ou de cônjuge, companheiro ou dependente que dependam economicamente dele e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial.

c) Em virtude de processo seletivo

A Lei n. 8.112/1990, parágrafo 36, Inciso III, alínea “c” traz a possibilidade de a remoção decorrer de processo seletivo, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados.

Para Oliveira (2005), esse tipo de remoção se assemelha ao concurso público, no qual haverá uma disputa interna entre os servidores em igualdade de condições com o objetivo de conquistar a vaga disponibilizada. Decorre do princípio da isonomia e a avaliação se pauta em critérios objetivos como merecimento ou antiguidade dos interessados.

d) Por permuta

Também chamada de dupla remoção, essa modalidade envolve o interesse simultâneo de dois servidores da mesma carreira que desempenham suas atividades em locais diferentes. No entanto, apenas o interesse do servidor não é determinante para que haja autorização por parte da Administração. Prevalece os critérios de oportunidade e conveniência para o serviço público e a discricionariedade.

Após explanação do ato de remoção e suas modalidades, o próximo tópico apresentará um estudo mais aprofundado da motivação com o intuito de entender qual a ligação existente entre os construtos. Entende-se que o pedido de remoção depende da decisão individual do

servidor na busca por melhores resultados e difere de indivíduo para indivíduo, pois cada um possui seu nível de força motivacional para as diversas situações existentes, por isso, ser tão importante entender tal fenômeno.

2.2 Motivação no Trabalho

Ao longo do tempo, a motivação humana ganhou destaque entre os estudos do comportamento humano pela sua complexidade e efeitos. Durante anos, a motivação foi vista de forma equivocada, na qual toda dificuldade do indivíduo no trabalho era considerada decorrente da falta de motivação. Essa visão acabou distorcendo o verdadeiro sentido desse fenômeno (BERGAMINI, 2013).

A palavra motivação tem origem na palavra latina *motivus* que significa aquilo que movimenta. O interesse no estudo desse elemento comportamental se explica pela necessidade de entender os mecanismos que movimentam as pessoas para determinados comportamentos e se há possibilidades de manejar o estado de disposição dessas pessoas para realizar tarefas (MAXIMIANO, 2012).

Oliveira (2010) explica que certamente o tema da motivação é um dos temas mais discutidos e interessantes em gestão de pessoas, pois nos remete a uma reflexão sobre as razões que levam às pessoas a determinados comportamentos. A sua conduta permite deduções no sentido de haver (ou não) motivação para determinado estímulo, sua intensidade e duração.

Para Silva (2008), o estudo da motivação humana se relaciona com a busca de explicações do motivo pelo qual as pessoas se comportam e agem de determinada maneira e qual fonte de energia está sendo utilizada. Nesse sentido, Vieira et al (2011) alerta para o fato de que ao analisar o conceito de motivação, deve se ter em mente que o seu nível varia tanto de pessoa para pessoa, como na mesma pessoa em tempos diferentes.

O fenômeno da motivação, em si, é muito complexo, uma vez que os motivos, por não permitirem uma observação direta, são inferidos com base no comportamento. São dinâmicos e, com isso, passíveis de mudanças que resultam do grau de importância dada a eles conforme o nível de satisfação (VECCHIO, 2012). Outrossim, essa complexidade decorre também da grande variedade de diferenças entre indivíduos e dos diferentes motivos que os levam a apresentar determinados comportamentos a outros (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Um ponto importante é a evolução das abordagens sobre motivação. De acordo com Bergamini (2013), a evolução dos estudos propiciou uma grande quantidade de teorias e hipóteses que foram se acumulando ao longo dos anos, na tentativa de conhecer como o comportamento se inicia, sua persistência e seu término. “Muitos desses estudos partiram do enfoque quantitativo, outros procuram explicar a motivação por meio das teorias do instinto e das emoções, outros ainda viram o fenômeno motivacional como suscitado apenas por estímulos externos” (BERGAMINI, 2013, p. 21).

Ainda segundo a autora, antes da Revolução Industrial, utilizava-se com frequência ameaças de punição como a forma mais viável para se obter o desempenho esperado, subtendendo estar motivando os trabalhadores, e, com menos frequência, as promessas de recompensas, prêmios e favores. Com a Revolução Industrial, houve grandes investimentos no sentido de aumentar a produção, maximizando a produção e os lucros com a utilização da totalidade do potencial das pessoas e, em troca, oferecia segurança e recompensas financeiras. Com isso, a remuneração passou a ser a principal atração sob outros incentivos no trabalho (BERGAMINI, 2013). Os administradores acreditavam que só poderiam motivar através do dinheiro, com um sistema de incentivos salariais – quanto maior a produção, maior a remuneração (STONER; FREEMAN, 2012).

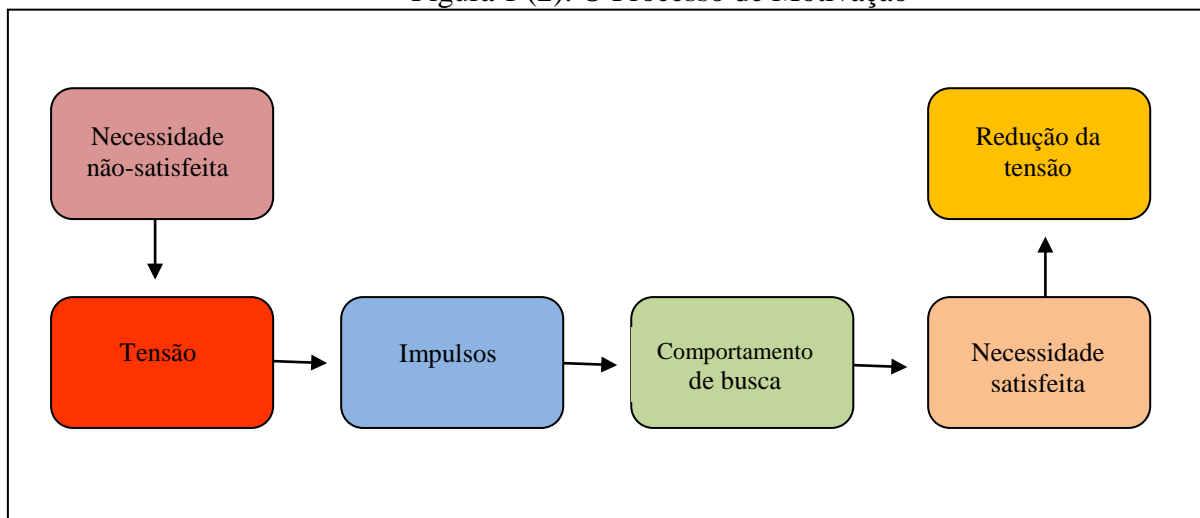
Com o modelo das relações humanas, o enfoque passou a ser nas relações sociais como estratégia para criar e manter a motivação. Os administradores passaram “a motivar os empregados reconhecendo suas necessidades sociais e fazendo com que se sentissem úteis e importantes” (STONER; FREEMAN, 2012, p. 322). Logo em seguida, surge a noção de maturidade motivacional, na qual a busca por autorrealização é considerada o seu mais alto nível.

Para Robbins e Decenzo (2004), a motivação se apresenta como a disposição que as pessoas têm em exercer índices elevados de esforços para alcançar os objetivos da organização e está condicionada a satisfazer alguma necessidade individual. Assim, segundo os autores, esse constructo engloba três elementos-chave: esforços, objetivos e necessidades. O esforço é uma medida de intensidade que considera tanto sua qualidade quanto sua intensidade em direção a um objetivo, algo desejado que, ao ser alcançado gera a satisfação de uma necessidade.

A motivação também é entendida como um conjunto de forças que direcionam as pessoas a escolherem determinadas atividades em vez de outra (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). E acrescentam que a motivação é o fator mais difícil de ser gerenciado e para entendê-la, devem-se analisar necessidades e comportamentos que apontam para objetivos específicos.

Robbins (2000) traz a motivação como um processo de satisfação de necessidades, conforme figura 1 (2). Para os autores, uma necessidade corresponde a algum estado interno que transforma certos resultados em atraente. E o impulso para a busca da satisfação das necessidades, considerada motivação, gera um estado de tensão que só será aliviada através de esforços exercidos pelos indivíduos. Se o esforço levar à satisfação da necessidade, a tensão será reduzida.

Figura 1 (2): O Processo de Motivação



Fonte: Robbins e Decenzo, 2004, p. 204.

Nesse processo, a insatisfação de uma necessidade cria uma tensão capaz de estimular impulsos dentro do indivíduo. Esses impulsos geram comportamentos com foco em determinados objetivos, que, quando alcançados satisfazem a necessidade e, conseqüentemente, reduzem a tensão (ROBBINS; DECENZO, 2004). Dentro desse entendimento Vieira et al (2011, p. 10) diz que a motivação corresponde a um ciclo, ou seja, uma “sequencia de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até sua satisfação e retorno ao estado de equilíbrio”.

Griffin e Moorhead (2006) afirmam que uma necessidade já satisfeita pode continuar sendo fonte de motivação, mas a necessidade insatisfeita geralmente é a que fomenta sentimentos mais intensos e mudanças no comportamento. Fortalecendo esse pensamento, Soto (2011) defende que o indivíduo ao sentir insatisfação por uma necessidade irá conduzi-lo a um processo de busca por objetivos diretos ou substitutos que tenderá a eliminar essa insatisfação.

Wagner III e Hollenbeck (2012, p. 123), diz que “a motivação refere-se à energia que uma pessoa está disposta a dedicar a uma tarefa”. A pessoa com alto índice de motivação

influencia o seu desempenho, na medida em que, procura melhorá-lo de forma eficiente e eficaz.

Maximiano (2012, p. 254) traz a ideia que “a motivação é a energia ou a força que movimenta o comportamento” e apresenta três propriedades: direção, intensidade e permanência. A direção diz respeito ao objetivo do comportamento motivado, para onde a motivação leva o comportamento; a intensidade traduz o quão motivada a pessoa está e, a permanência é a duração dessa motivação na pessoa.

Ainda sobre a temática, Vergara (2009a, p. 42) afirma que “ninguém motiva ninguém”, ou seja, a motivação é intrínseca, não depende de outrem, surge com as necessidades interiores. E mais, “tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação”. Isso vem dar suporte ao pensamento de Archer (1997, p. 25) de que “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades”.

Corroborando com essa ideia, Bergamini (2013) acrescenta que não tem sentido querer motivar as pessoas, uma vez que, cada um traz dentro de si um potencial de força motivacional capaz de energizar seu comportamento. A motivação decorre de necessidades, metas e objetivos que se combinam de forma inesperada no seu interior, formando uma identidade motivacional.

No serviço público, a motivação possui especial complexidade em decorrência das peculiaridades que o setor apresenta de natureza cultural, política, econômica, legal etc. (BERGUE, 2014). Na visão de Chanlat (2002), a motivação nesse setor está estritamente ligada não apenas as transformações ocorridas nos últimos anos, mas também a certas especificidades do tipo de atividades. E mais, para alguns autores, a missão do serviço público, por si só, já é um fator motivacional. Reforçando esse entendimento, Chanlat (2002, p. 7) afirma que “o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um poderoso fator de motivação, quando realmente assim vivido”.

Para Fernandes (2014), os modelos motivacionais foram desenvolvidos para as organizações privadas e há uma preocupação por parte dos gestores públicos no sentido de entender se essas teorias possuem aplicabilidade na esfera pública. Bergue (2014) acrescenta que há limitações, no setor público, em termos de estudos produzidos e as especificidades que diferenciam as organizações públicas das privadas possuem forte impacto no comportamento das pessoas.

No âmbito do setor público, em que pesem as limitações em termos de estudos produzidos, encontram-se presentes componentes bastante próprios para a análise do fenômeno motivacional. São eles as condicionantes normativas das relações entre administração e agente público; a natureza do produto do setor público (bens e serviços públicos); a dinâmica das atividades internas ao ambiente de trabalho; as relações pessoais etc. (BERGUE, 2014, p. 112).

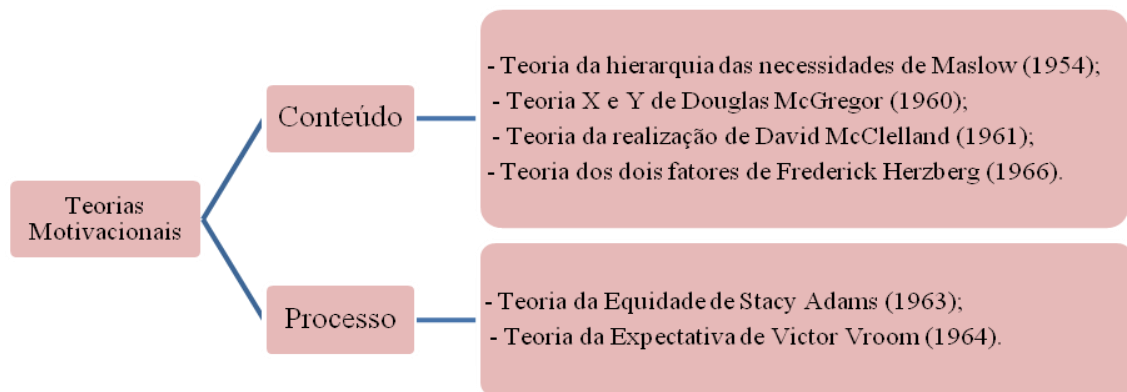
O autor sugere que, sabendo das diferentes expectativas das pessoas e da busca por objetivos distintos e dinâmicos, o gestor público deve estar apto a percebê-las e, para isso, dispõe das teorias que envolvem o estudo comportamental para auxiliá-lo nessa compreensão, uma vez que elas oferecem múltiplos referenciais. Assim, poderá desenvolver políticas que minimizem os conflitos organizacionais e aproxime os objetivos individuais dos institucionais (BERGUE, 2014).

Em um estudo realizado por Vieira et al (2011), que teve como objetivo demonstrar que as teorias motivacionais utilizadas na administração privada são também aplicáveis ao setor público, ficou evidente que a ideia de motivação no serviço público não está distante da realidade. O ensaio reflete sobre as particularidades da Administração Pública e dos pressupostos envolvendo as teorias motivacionais. E acrescenta que “cada indivíduo normalmente busca, por meio de seu trabalho, uma oportunidade de realizar as suas potencialidades e, à medida que o trabalho no setor público satisfaz às necessidades de autodesenvolvimento das pessoas, a motivação fica mais evidente” (VIEIRA et al, 2011, p.1). Entretanto, ressalta a importância do gestor público ter ciência de sua missão e o compromisso de estimular as pessoas a melhorar seu ambiente de trabalho e a imagem da Administração no país.

2.2.1 Teorias Motivacionais

Diante da complexidade envolvendo o tema, teorias sobre motivação foram criadas por administradores e estudiosos da administração com o intuito de encontrar os fatores que “provocam, canalizam e sustentam o comportamento” do indivíduo dentro das organizações (STONER; FREEMAN, 2012, p. 322). Para Silva (2008), qualquer teoria de motivação procura determinar as razões pelas quais as pessoas adotam certos comportamentos e o processo que causa esses comportamentos. Assim, também o é o entendimento dos autores: Quijano e Cid (2000), Stoner e Freeman (2012) e Maximiano (2012) que classificam as teorias motivacionais como de conteúdo e de processo, conforme figura 2 (2).

Figura 2 (2): Resumo das teorias de motivação



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

As teorias de conteúdo geralmente dão enfoques às necessidades humanas de algum tipo (SILVA, 2008). Enfatizam o “quê” da motivação, ou seja, o conteúdo dos seus objetivos e de suas aspirações, concentrando-se, portanto, nas necessidades internas que motivam o comportamento (STONER; FREEMAN, 2012). Dentro dessa classificação estão: a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), a Teoria X e Y de Douglas McGregor (1960), a teoria da realização de David McClelland (1961) e a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1966).

As teorias de processo, por sua vez, se concentram em explicar os processos do pensamento que levam as pessoas a determinados comportamentos. Nesse processo, consideram-se elementos como: a necessidade, a capacidade do indivíduo, sua percepção ou compreensão acerca de qual comportamento resultará em certo objetivo e suas expectativas relacionadas às consequências desse comportamento (STONER; FREEMAN, 2012). Dentre elas, destacam-se a teoria da Equidade de Stacy Adams (1963) e a teoria da Expectativa de Victor Vroom (1964).

2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

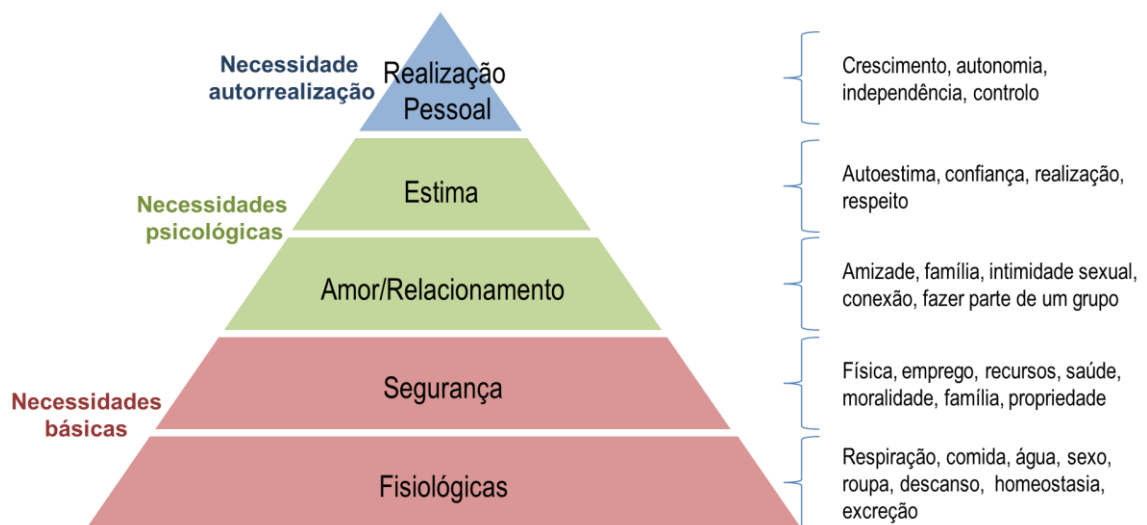
Na década de 50, o psicólogo Abraham Maslow desenvolveu um modelo com o intuito de explicar as necessidades humanas e sua disposição em cinco hierarquias: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; ROBBINS, 2009; VECCHIO, 2012; STONER; FREEMAN, 2012; MAXIMIANO, 2012). Essa teoria provavelmente é a mais conhecida (ROBBINS; DECENZO, 2004) e foi fundamental para os estudos envolvendo motivação (MOTTA; VASCONCELOS, 2006), uma vez que classifica as

necessidades humanas de forma lógica e conveniente com implicações importantes para os administradores (STONER; FREEMAN, 2012).

Maslow estabelece que o ser humano possui necessidades que poder ser hierarquizadas partindo das mais simples e fundamentais as mais complexas. Assim, propõe dois tipos de necessidades: as primárias que se encontram na base da hierarquia e se referem às fisiológicas e às de segurança; as secundárias estão relacionadas a aspectos afetivo-sociais, de estima e de autorrealização. E mais, à medida que as necessidades fundamentais vão sendo satisfeitas, dão lugar as mais altas, ou seja, para subir para o próximo nível da pirâmide, a pessoa precisa satisfazer o nível anterior (VERGARA, 2009a).

Para Maximiano (2012), a visão de Maslow em relação à motivação é bastante positiva, uma vez que enxerga as pessoas em um processo contínuo de desenvolvimento, pois tendem a progredir na busca do atendimento de uma necessidade após outra e orientando-se para a autorrealização.

Figura 3 (2): Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Robbins, 2009.

Robbins (2009, p. 49) observa que, do ponto de vista motivacional, a teoria sugere que, “embora quase nenhuma necessidade jamais seja satisfeita por completo, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação”. Sendo assim, para se conseguir motivar alguém, deve procurar saber em que nível de satisfação o indivíduo se encontra para dar um enfoque na sua satisfação nesse mesmo nível ou no imediatamente superior. E mais, “o nível mais alto de necessidades dificilmente pode ser satisfeito porque há

sempre novos desafios e oportunidade de crescimento, reconhecimento e realização das pessoas na vida” (SILVA, 2008, p. 212).

Embora essa teoria tenha sido amplamente reconhecida, sobretudo entre os executivos devido a sua lógica intuitiva e sua facilidade de compreensão, “não há comprovação de que seu uso possa melhorar a motivação da força de trabalho” (ROBBINS, 2009, p. 49). Há ressalvas sobre as dificuldades de sua avaliação, da metodologia da pesquisa por ter sido realizada com uma amostra relativamente pequena, da disposição da classificação das necessidades, da dificuldade de se comprovar que uma necessidade automaticamente satisfeita ative a seguinte e, por fim, da subjetividade do indivíduo (SILVA, 2008). Segundo Vergara (2009a, p. 44) “a teoria deixa de considerar que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa”.

2.2.1.2 Teoria X e Teoria Y

Essa teoria foi desenvolvida pelo professor e economista americano Douglas McGregor que propôs duas visões antagônicas sobre a natureza humana, uma negativa denominada de teoria X – teoria gerencial convencional e a outra positiva chamada de teoria Y (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; ROBBINS, 2009). Sua teoria “oferece interessante perspectiva para uma análise preliminar do fenômeno da liderança”, ao dispor de um modelo de análise no qual os pressupostos estão sob processos de tomada de decisão ou de ações gerenciais (BERGUE, 2014, p. 120).

A teoria X preconiza que as necessidades de segurança e fisiológicas dominam o indivíduo e postula que os indivíduos, por natureza, não gostam de trabalhar e, na medida do possível, tentarão evitá-lo. Assim, preferem ser dirigidos para evitar responsabilidades e, com isso, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados para que atinjam a meta organizacional desejada. Outro ponto, é que as pessoas que se enquadram nessa teoria colocam a segurança acima dos demais fatores associados ao trabalho, demonstrando também pouca ambição (ROBBINS, 2009; BERGUE, 2014).

Em oposição à teoria X, McGregor traz a Teoria Y como a visão positiva, na qual presume ser, as necessidades sociais e de estima, dominantes. Nessa perspectiva, os indivíduos encaram o trabalho como algo natural e, estando comprometidos com os objetivos, demonstrarão auto-orientação e autocontrole. Consequentemente, podem aprender, aceitar ou buscar responsabilidades e desenvolver capacidade de iniciativa, sentindo-se capaz de tomar decisões inovadoras e criativas (ROBBINS, 2009). Portanto, as pessoas não são passivas,

indolentes ou apáticas, mas esforçadas, dedicadas, responsáveis, criativas e competentes que precisam do suporte organizacional para desenvolver, por si só, essas características (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

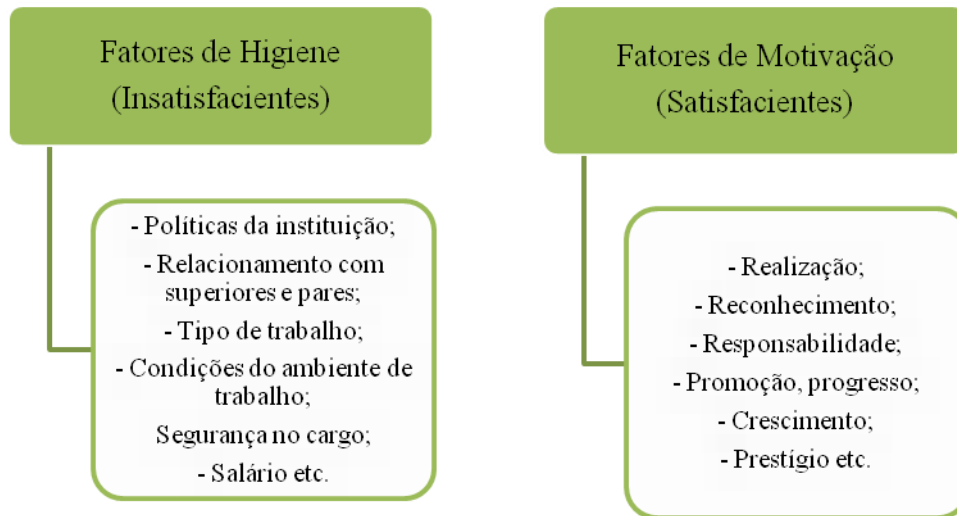
Entretanto, não há evidências que confirmem e validem as premissas das duas teorias, nem que “a aceitação das premissas da teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com elas resulte em um funcionário mais motivado” (ROBBINS, 2009, p. 50). Ainda segundo o autor, a falta de dados comprovadores não nega o valor da análise de McGregor. Essas proposições vêm oferecer um referencial na busca de identificar perfis gerenciais em termos de atitudes em relação à liderança, além de possibilitar diagnósticos de fontes de problemas nas relações entre as pessoas nas organizações (BERGUE, 2014).

2.2.1.3 Teoria dos Dois Fatores

Também conhecida como a teoria da motivação-higiene, foi desenvolvida na década de 50 pelo psicólogo Frederick Herzberg, no qual, demonstrou através de estudos acerca das atitudes profissionais de 200 engenheiros e contadores que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores, os motivacionais ou intrínsecos e os higiênicos ou extrínsecos (STONER; FREEMAN, 2012). Essa teoria explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir a motivação.

Essa constatação do autor se deu em virtude da significativa diferença entre as respostas dadas pelos indivíduos quando se sentiam bem sobre seus trabalhos e àquelas dadas quando se sentiam mal. De maneira geral, as pessoas mostravam-se satisfeitas com os fatores motivacionais e insatisfeitas com os extrínsecos, afirmando com isso que “a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho”, uma vez que a motivação decorre do trabalho e não do ambiente e mais, “que o oposto de satisfação não é insatisfação, mas a não satisfação e o oposto da insatisfação não é a satisfação, mas a não insatisfação” (MAXIMIANO, 2012, p. 273).

Figura 4 (2): Resumo dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Adaptado de Robbins (2009).

Os fatores higiênicos recebem esse nome por se referir a itens que não estão relacionados com o trabalho propriamente dito, mas ao seu contexto e ambiente onde ele ocorre. De acordo com Silva (2008, p. 213), esses fatores “não produzem nenhum crescimento nas respostas do trabalhador, mas evitam perda de desempenho, causada por restrição de trabalho”, representam, portanto, a necessidade de evitar dor no ambiente.

Esse grupo inclui: o salário, os benefícios, as condições de trabalho, as políticas da organização, os relacionamentos interpessoais, a segurança física e psicológica e a supervisão recebida, dentre outros (OLIVEIRA, 2010). Quando ausentes no ambiente do trabalho podem levar a um estado de insatisfação, mas sua presença não garante satisfação (ROBBINS, 2009; OLIVEIRA, 2010; VECCHIO, 2012).

Já os fatores motivacionais, também chamados de intrínsecos ou satisfacientes, estão relacionados ao conteúdo do cargo e as necessidades mais complexas e possuem capacidade de gerar maior envolvimento e comprometimento das pessoas com a organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2006) e, conseqüentemente, maior chance de retenção.

Vecchio (2012) relata que Herzberg concluiu que esses fatores possuem capacidade para motivar as pessoas a alcançarem níveis mais elevados de desempenho, uma vez que proporcionam oportunidades para a satisfação pessoal. Outrossim, se associam a sentimentos positivos dos empregados em relação ao seu trabalho e incluem fatores como: a realização pessoal, o reconhecimento recebido, o valor que o trabalho tem, a possibilidade de crescimento e o progresso profissional.

Essa teoria tem sido submetida a muitas críticas, dentre as quais, destacam-se a limitação do método de coleta de dados, a mútua exclusão das dimensões e a suposição de que os dois conjuntos de fatores operam na mesma direção (SILVA, 2008). Além disso, ela não leva em consideração as diferenças individuais, e, principalmente, simplifica de forma exagerada a relação entre satisfação e motivação (STONER; FREEMAN, 2012), levando a um entendimento que, na verdade, a teoria dos dois fatores é antes uma teoria de satisfação no cargo do que propriamente de motivação (ROBBINS, 2000). No entanto, essa teoria é considerada como uma importante contribuição para o entendimento dos efeitos das características das pessoas sobre a satisfação, a motivação e o desempenho (STONER; FREEMAN, 2012).

2.2.1.4 Teoria das Necessidades Adquiridas

Desenvolvida pelo psicólogo norte-americano David C. McClelland (1917 – 1988), essa teoria ressalta que “existem certas necessidades que são aprendidas e socialmente adquiridas assim que o indivíduo interage com o ambiente” (SILVA, 2008, p. 218). Ele propõe três necessidades que são úteis para se entender o comportamento humano no trabalho: de realização, de afiliação e de poder. E argumenta que “não nascemos com tais necessidades, elas são adquiridas socialmente” (VERGARA, 2009a, p. 45), e isso é o que a difere da teoria de Maslow.

A necessidade de realização é o impulso para atingir determinados padrões, o desejo inconsciente de superação, de atingir níveis altos de excelência técnica ou profissional, buscam fazer as coisas da melhor forma (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; ROBBINS, 2009). Em seu estudo, McClelland verificou que as pessoas com essa necessidade gostam de assumir responsabilidades e correm riscos calculados, gostam de receber um retorno de seu desempenho, de estabelecer metas desafiadoras (SILVA, 2008; ROBBINS, 2009).

A necessidade de afiliação ou associação valorizam as relações humanas e por isso preferem atividades que possuam muito contato com as pessoas. A capacidade de satisfazer essa necessidade é influenciada pelo ambiente onde a pessoa está inserida e suas habilidades interpessoais (MAXIMIANO, 2012). As pessoas que possuem essa necessidade acentuada buscam a manutenção de relações amigáveis, um forte desejo de aprovação, agir em conformidade com as normas, desejos e valores dos outros, demonstrando interesses pelos sentimentos de seus pares. Além de apresentar um estilo gerencial colaborar com foco na participação e no trabalho em equipe (OLIVEIRA, 2010).

A necessidade de poder se reflete no desejo de ser influente, causar impacto e controlar as outras pessoas. Buscam dessa forma, prestígio e influência, preferindo situações competitivas que ofereça status e poder de decisão (ROBBINS, 2009). De acordo com Maximiano (2012), essa necessidade possui duas orientações distintas: primeiro, o poder pessoal que visto como perigoso, na medida em que pode conduzir à tentativa de dominação; segundo, o poder institucional que dá ênfase ao desenvolvimento de grupos eficazes, trabalho organizado e igualdade de recompensas e, assim o sendo, é benéfico para a organização.

Motta e Vasconcelos (2006, p. 74) dizem que, para McClelland “um motivador é a projeção de um estado, um objetivo ou uma condição futura que impulsiona, direciona e seleciona o comportamento do indivíduo, encaminhando suas ações em certa direção”. Com isso, o autor traz a ideia de que o indivíduo pode mudar seu perfil se desejar, já que as necessidades são obtidas pela interação com o ambiente. Mas para isso, além de realizar avaliações periódicas de suas próprias ações e mudanças, devem buscar outros grupos de referências e outras inserções sociais com o intuito de desenvolver novas habilidades e incorporar novos valores (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

E mais, todos os indivíduos possuem os três tipos de necessidades, no entanto, elas se apresentam em níveis diferentes, uma vez que a importância dada a cada uma delas vai variar de indivíduo para indivíduo e da posição ocupada na organização. A principal contribuição dessa teoria é a de possibilitar a compreensão das necessidades prioritárias de cada pessoa que compõe a organização e, com essas informações, dará condições da própria organização desenvolver estratégias que atendam adequadamente os objetivos individuais e organizacionais (GALHANAS, 2009).

2.2.1.5 Teoria da Equidade

Desenvolvida por John Stacy Adams na década de 60, defende a ideia de que há uma comparação dos indivíduos no seu local de trabalho. Stoner e Freeman (2012) afirmam que a avaliação feita pelo indivíduo em relação à equidade ou a justiça da recompensa recebida é um importante fator para a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho. Sobre esse aspecto, Vecchio (2012, p. 81) afirma que “a sensação de tratamento justo, ou equidade, pode atuar como estímulo poderoso para aumentar ou diminuir o empenho”.

A percepção de desigualdade nas relações leva a uma tensão de equidade e, justamente esse estado de tensão formará a base da motivação. Com isso, supõe-se que as pessoas despenderão esforços para restaurar a equidade se perceberem esse desequilíbrio, ou seja, a

sensação de injustiça pode influenciar no nível de esforço dedicado às atividades (VECCHIO, 2012). Há a percepção de desarmonia entre “a expectativa de igualdade e o que acontece na realidade” (MAXIMIANO, 2012) gerando a dissonância cognitiva.

Para que se perceba essa incoerência, o indivíduo escolhe um ponto que servirá como referência para suas comparações. A escolha desse ponto de referência vai depender das informações disponíveis e da importância percebida. As principais categorias de referências são: o outro, o sistema e o próprio indivíduo. A categoria “o outro”, inclui outros indivíduos que estão em situação semelhante; “o sistema” se refere às políticas e aos procedimentos organizacionais e, por fim, “o próprio” diz respeito à relação entre as entradas e os resultados de cada indivíduo (ROBBINS, 2009). Ao perceber essa iniquidade, o indivíduo poderá apresentar seis tipos de comportamentos como: alterar o esforço exercido, alterar os resultados produzidos, distorcer sua percepção, distorcer a percepção do outro, escolher outro ponto de referência ou simplesmente abandonar a situação presente (MAXIMIANO, 2012).

De acordo com Bergue (2014), essa teoria é uma interessante linha de análise da motivação no setor público, uma vez que esse ambiente tende a “privilegiar relações personalistas, fruto dos traços culturais patrimonialistas da gestão pública brasileira” (BERGUE, 2014, p. 119). Além disso, poucos são os fenômenos que interferem profundamente no comportamento das pessoas como a percepção de injustiça. Além disso, o autor diz que é preciso ampliar a compreensão da noção de equidade para conceitos como: compensação, distribuição do trabalho, valorização das pessoas, reconhecimento, concessão de retribuições simbólicas, autonomia, dentre outros.

Embora haja críticas em relação à existência explícita de um método para a restauração da equidade, essa teoria traz a percepção da imparcialidade como uma faceta da motivação no trabalho (VECCHIO, 2012). Além de proporcionar importantes entendimentos sobre a motivação no ambiente de trabalho (ROBBINS, 2009), ela apresenta como a mais importante das várias de suas implicações, o fato de que “para a maioria dos indivíduos as recompensas devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras” (STONER; FREEMAN, 2012, p. 331).

2.2.2 Teoria da Expectância

Também conhecida como teoria da expectativa, teoria da instrumentalidade, ou ainda como teoria VIE (valência, instrumentalidade e expectativa), foi difundida pelo psicólogo e

professor universitário Victor Harold Vroom em 1964 e representa uma “abordagem compreensiva, válida e útil ao entendimento da motivação” (SILVA, 2008, p. 220). Essa teoria é a mais conhecida na psicologia industrial e organizacional (RÉGIS, 2000) e uma das mais utilizadas pelos estudiosos na atualidade, inclusive no Brasil (CARVALHO; SOUSA, 2007), pois “tenta levar em conta as diferenças entre os indivíduos e situações” (STONER; FREEMAN, 2012, p. 328), agrupando com isso, influências pessoais e situacionais (VECCHIO, 2012).

A teoria da expectância possui uma vasta utilização na análise da motivação no ambiente de trabalho, uma vez que é considerada por muitos autores como a mais completa para estudar tal construto. Ela defende a ideia da existência de uma relação entre o esforço despendido para se alcançar um determinado desempenho e o resultado esperado. Implica dizer, que o indivíduo terá que fazer escolhas dentro do seu leque de possibilidades para se chegar ao resultado que, naquele momento parece ser o melhor para ele (VROOM, 1995).

É uma teoria cognitivista que sustenta haver uma relação entre o esforço que o indivíduo realiza e sua execução ou rendimento no trabalho, dando enfoque ao processo de motivar e não apenas o seu conteúdo (BORGES; ALVES FILHO, 2001). Tem-se, portanto, que “a intensidade da tendência para agir de uma determinada maneira depende da intensidade da expectativa de que essa ação trará um dado resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo” (ROBBINS, 2009, p. 60).

De acordo com Vroom (1995), a escolha humana é racionalmente subjetiva e que nem sempre as pessoas realizam as melhores escolhas, mas as fazem por acreditar ser o ideal naquele momento. Para Silva (2008, p. 221) “a teoria assume que as pessoas são tomadoras de decisões, que escolhem dentre várias alternativas, selecionando aquela que parece como a mais desejável no momento”.

Vroom (1995) considera que essas escolhas estão longe de serem as ideais, por apresentarem limitações cognitivas nas quais as pessoas não conseguem avaliar todas as alternativas existentes ou todas as suas dimensões. Outro ponto limitante é a apresentação de comportamentos sob o controle de fortes emoções e hábitos no qual as ações em grande parte independem de metas e informações. O autor aponta que o problema central da motivação é a explicação das escolhas feitas pelas pessoas mediante as diferentes respostas voluntárias existentes. Supondo assim, que a maioria de seus comportamentos no ambiente de trabalho é voluntária e, conseqüentemente, motivada.

Para Maximiano (2012, p. 257) essa teoria “propõe que as pessoas se esforçam para alcançar resultados e recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que

evitam os resultados indesejáveis”. Trata-se de uma teoria hedonista, segundo a qual as pessoas selecionam as alternativas em que o curso da ação vai aumentar o seu prazer e diminuir a dor, ou seja, escolherão comportamentos de forma a aumentar certos tipos de resultados e evitar outros.

Nessa perspectiva, a teoria afirma que, em geral, as pessoas são motivadas por acreditarem que o seu esforço produzirá um desempenho que levará a um resultado desejado. Régis (2000, p. 33-34) afirma que “este modelo pretendia predizer escolhas entre empregos, tarefas e níveis de esforço que produzem os mais altos benefícios pretendidos”. Assim, a motivação resulta da relação entre três variáveis: valência, instrumentalidade e expectativa (VROOM, 1995). Régis (2000) resume que, para Vroom:

O que motiva uma pessoa a tomar uma decisão é um produto destas três variáveis: do quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade de que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido (expectância) e a estimativa de que aquele desempenho será um meio para se chegar à recompensa (instrumentalidade). (RÉGIS, 2000, p. 34).

A valência, para Vroom (1995, p. 17), refere-se “a orientações afetivas para resultados particulares”. Em colaboração ao entendimento da variável, Wagner III e Hollenbeck (2012, p. 126) afirmam que “a valência mede a satisfação que a pessoa prevê receber de determinado resultado”. Dessa forma, pode assumir valores positivos, negativos ou nulos. Será positiva quando uma pessoa preferir um resultado para não alcançar outro; será negativa quando uma pessoa não preferir alcançar determinado resultado e, nula quando uma pessoa é indiferente para sua realização ou não realização (VROOM, 1995). Ainda segundo Wagner III e Hollenbeck (2012) é importante que haja uma distinção entre valência e valor. Sobre esse aspecto, os autores afirmam que “a valência refere-se à satisfação antecipada”, ao passo que, “o valor representa a satisfação efetiva que uma pessoa experimenta por alcançar um resultado desejado” (WAGNER III; HOLLENBECK 2012, p. 126).

Para Vroom (1995), a expectativa é a crença momentânea que uma pessoa tem de que um determinado comportamento levará a certo resultado, ou seja, há uma associação da ação com o resultado que pode variar de zero (0) – quando indicar que não existe uma probabilidade subjetiva do ato ser seguido de um resultado – a mais um (+ 1) indicando que a ação será seguida pelo resultado. Na visão de Silva (2008, p. 221) “a expectativa refere-se ao relacionamento percebido entre um dado nível de esforço e um dado nível de desempenho”, e, resume, é o “conjunto de esforços para o desempenho”.

A instrumentalidade está relacionada ao grau para o qual o desempenho vai levar a uma recompensa (SILVA, 2008), podendo variar de -1 (menos um), quando há uma crença de que a realização do segundo resultado é determinada sem o primeiro resultado e impossível com ele, a +1 (mais um), indicando que o primeiro resultado é condição necessária e suficiente para a obtenção do segundo (VROOM, 1995). Para Wagner III e Hollenbeck (2012) é importante definir as instrumentalidades das pessoas porque o desejo de realizar determinada ação pode se apresentar forte simplesmente em virtude da valência e instrumentalidade serem altas. Assim, é preciso saber o que o indivíduo acredita que deve ser feito para se chegar aquele resultado.

Ainda de acordo com a teoria, a força motivacional é a quantidade de esforço de uma pessoa para motivar-se e combina o produto da valência, da instrumentalidade e da expectativa ($FM = E \times [V \cdot I]$), na qual FM = força motivadora, E = expectativa, V = valência e I = instrumentalidade (BORGES; ALVES FILHO, 2001).

A teoria da expectativa, portanto, define a motivação em termos de desejo e esforço, por meio dos quais a realização de resultados desejados provém da interação de valências, instrumentalidades e expectativas. O desejo só ocorre quando valência e instrumentalidades são altas, e o esforço só ocorre quando todos os três são altos” (WAGNER III; HOLLENBECK 2012, p. 127).

Essa teoria aparece como a mais popular em termos de quantidade de pesquisas e vários são os estudos que a utilizam como base. Régis e Calado (2001) publicaram o artigo intitulado: “A Motivação para participar do Programa da Qualidade do CEFET-PB: Um exame com base na Teoria da Expectância” que buscou avaliar o quadro motivacional, à luz da teoria de Vroom, dos docentes do CEFET-PB para o envolvimento no programa de melhoria da qualidade e a aplicabilidade dessa teoria em um contexto transcultural. Os autores consideram o estudo um precursor da análise do modelo para o contexto nacional. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário adaptado ao contexto estudado. Verificou-se que o modelo da expectância é capaz de predizer o potencial de voluntários para a participação de um programa de qualidade total e mais, constatou-se também que existem limitações transculturais para sua aplicação no ambiente brasileiro.

Com o intuito de avaliar a motivação de estudantes universitários, Freitas e Freire (2007) publicaram o artigo “A aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos”. O estudo exploratório buscou conhecer os níveis de satisfação dos estudantes de Administração em seus primeiros

empregos no ambiente de trabalho. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário a 243 alunos do curso de Administração de três universidades: federal, estadual e particular na Cidade de Campina Grande-PB. Os resultados mostraram um índice motivacional abaixo da média ideal, o que foi justificado pela diferença entre o que os alunos desejavam (valência) e o que as empresas oferecem (instrumentalidade). Constatou-se também que os fatores: desenvolvimento profissional e relacionamento interpessoal foram os mais valorizados.

Ainda em 2007, o artigo de Madruga, Oliveira e Régis (2007) “A motivação dos funcionários do Banco do Brasil no Recife para participar de programas de voluntariado empresarial: um exame com base na Teoria da Expectância” fez uma análise para explicar qual a motivação dos gerentes do banco na região metropolitana do Recife para participar de programas de voluntariado. A amostra foi composta por 214 gerentes que não estavam participando do referido programa. A coleta de dados foi realizada através de um questionário semi-estruturado com questões qualitativas e quantitativas. Os resultados mostraram que as recompensas individuais (satisfação e crescimento pessoal) foram focalizadas em primeiro lugar, havendo também, registros de aspectos negativos relacionados à escassez de tempo e sobrecarga profissional.

Dentro da perspectiva de analisar a motivação no serviço público brasileiro, Alves Filho (2012), em sua tese intitulada “motivação para o trabalho: um estudo de caso com profissionais de saúde das unidades básicas de saúde do município de Natal/RN” buscou estudar a motivação com base na teoria da expectativa (Vroom, 1995). A amostra contou com 218 profissionais da área de saúde. A coleta dos dados foi feita com através da aplicação do IMST e entrevistas com o intuito de fazer uma triangulação dos dados. Para a análise dos dados foi utilizado o SPSS com procedimentos de análises estatísticas e inferenciais, além da análise de conteúdo para as entrevistas. Os resultados concluíram que há uma convergência dos dados entre diferentes formas de análise. Como fatores motivadores tem-se para a valência a auto-expressão e realização pessoal e sobrevivência pessoal e familiar; para a expectativa, a auto-expressão e justiça no trabalho, segurança e dignidade e responsabilidade; por fim, para a instrumentalidade tem-se os fatores envolvimento e reconhecimento e independência econômica. Por outro lado, o fato encontrado capaz de reduzir a força motivacional para a valência, expectativa e instrumentalidade foi o desgaste e a desumanização. Para finalizar a conclusão, observou-se que a força motivacional dos participantes é moderada e se apresenta em declínio por razões das condições desfavoráveis do ambiente de trabalho.

Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) em seu artigo “As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: estudo no setor público” trouxe uma análise das influências da motivação para o trabalho dos servidores públicos com base nas teorias de Latham e Locke (2002), Porter e Lawler III (1968), Vroom (1964) e Wright (2001, 2007). A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário contendo perguntas fechadas com o intuito de medir a especificidade, dificuldade e importância das metas, participação na definição das metas, autoeficácia, avaliação geral do sistema de metas, expectativa, instrumentalidade, equidade, valência das recompensas externas, valência da missão, avaliação geral dos sistemas de recompensas e motivação para o trabalho. A amostra foi composta por 333 funcionários públicos pertencentes a seis órgãos estaduais e um municipal da cidade de Belo Horizonte-MG, que possuíam políticas de definição de metas com previsão de recompensas. Os resultados demonstraram que os constructos valência da missão institucional, instrumentalidade ligada às recompensas e a autoeficácia no alcance das metas influenciaram de forma direta e significativa a motivação dos funcionários que também foi influenciada indiretamente, mas de forma significativa, pela especificidade e o *feedback* em relação às metas. Os demais constructos não exerceram influências diretas na motivação. Outro ponto verificado foi que os funcionários com faixa etária mais elevada foram os que apresentaram maiores médias de motivação. E mais, aqueles que ocupavam cargos de chefia e os que recebiam algum tipo de recompensas extras tiveram índices mais altos em fatores relacionados à motivação. Os resultados corroboram a influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho como mostram as teorias utilizadas no estudo.

Outro estudo sobre motivação é a dissertação apresentada por Barros (2015) “Motivação e Satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação que buscou mensurar a motivação e a satisfação dos TAE’s ativos das instituições federais de ensino superior do estado de Goiás” com base na teoria da Expectância para o primeiro constructo e a teoria de Locke sobre satisfação no trabalho. A amostra foi constituída por 239 servidores técnicos administrativos ativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, Instituto Federal Goiano e da Universidade Federal de Goiás. A coleta de dados foi feita através da composição de dois modelos de questionário: o de Satisfação no trabalho S20/23 (Carlotto e Câmara, 2008) e o Inventário de Motivação e Significado no Trabalho (IMST) de Borges, Alves Filho e Tamayo (2008), além de questões relacionadas ao perfil do servidor. Os resultados mostraram níveis elevados de motivação e satisfação dos referidos servidores e que, dentre os principais fatores motivadores estão, na dimensão

expectativa: a responsabilidade e recompensas e independência econômica; na dimensão instrumentalidade têm-se as recompensas e independência econômica e a responsabilidade. Já o fator desgaste e desumanização se apresentou, tanto na expectativa quanto na instrumentalidade, como aquele que menos contribui para o aumento da força motivacional.

Diante da apresentação desse estudo, é necessário esclarecer que, embora ele tenha sido encontrado após definição do tema dessa dissertação, teve influências positivas no sentido de motivar a autora em sua pesquisa na utilização dos constructos relacionados ao serviço público, uma vez que já houve aplicabilidade em contexto semelhante.

Todos esses achados demonstram a larga utilização dessa teoria nos últimos anos e com isso justificar sua utilização para o presente estudo. Embora Silva (2008) pontue complexidade dessa teoria como um fator que influencia na sua utilização, desencorajando alguns possíveis usuários, o próprio autor reconhece que, do ponto de vista teórico, “o modelo parece ser um passo na direção certa” porque enxerga a complexidade do fenômeno motivacional e não o reduz a uma abordagem simplista (SILVA, 2008, p. 224). Para Vieira et al (2011), essa teoria não busca definir tipos específicos de necessidades ou de recompensas, mas sim, vem mostrar que elas existem e podem diferir de indivíduo para indivíduo.

Não obstante, a teoria da expectância, em seu modelo traz uma interação com a satisfação no trabalho, na qual o próprio Vroom (1995, p. 70) equipara esse construto com a valência ao dizer que “intuitivamente é de se supor que o significado normalmente atribuído ao termo satisfação chega muito perto do que queremos dizer com valência”. Isso porque, para ele, se uma pessoa estiver satisfeita com um objeto e/ou situação, significa que isso tem valência positiva para ela. Assim, cresce a importância de estudar a aproximação desses construtos e seus antecedentes e consequentes vinculados a outros fenômenos.

2.3 Satisfação no Trabalho

Desde as primeiras décadas do século XX, o tema satisfação no trabalho tem despertado interesse de estudiosos do comportamento organizacional e de gestores por influenciar os níveis de desempenho, a produtividade e a falta ao trabalho, defendendo com isso, a ideia de que o interesse nesse constructo é basicamente econômico (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2014). No entanto, há autores que trazem a satisfação no trabalho como um resultado do ambiente e como um dos fatores que compõe o bem-estar no trabalho, juntamente com o envolvimento e o comprometimento organizacional (SIQUEIRA, 2008).

Segundo Marqueze e Moreno (2005), nos últimos tempos, o comportamento humano vem sendo largamente estudado no contexto do trabalho, com destaque no campo emocional para a satisfação do trabalhador em relação à sua atividade.

Esse é um constructo complexo e de difícil definição por se referir a um estado subjetivo e que pode sofrer variações entre sujeitos e circunstâncias (CARLOTTO; CAMARA, 2008). Apresenta na evolução do seu entendimento alguns conceitos relacionados à motivação, à atitude, a um estado emocional positivo (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) ou a um vínculo afetivo no trabalho (SIQUEIRA, 2008). Por isso, para Marqueze e Moreno (2005), a complexidade do tema não pode ser estudada apenas por uma única área, uma vez que, independente da linha de estudo escolhida, a satisfação interfere “no processo saúde-doença e conseqüentemente no ambiente de trabalho e na vida pessoal dos trabalhadores” (MARQUEZE E MORENO, 2005, p. 72).

Inicialmente, a satisfação foi estudada como parte do processo motivacional, sendo considerada uma causa de comportamentos no trabalho. Com base nessa perspectiva, têm-se as teorias da motivação-higiene, da satisfação das necessidades e das expectativas e instrumentalidade. Entre 1970 e 1980, a satisfação no trabalho passou a ser entendida como uma atitude e um fator capaz de prever comportamentos de trabalho como produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo (SIQUEIRA, 2008). Nessa visão, Robbins (2002, p. 67) defende que “a satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. A pessoa apresenta atitudes positivas em relação ao seu trabalho quando está satisfeita, ao passo que a insatisfação leva a atitudes negativas, assumindo, portanto, atitudes de mudança (ROBBINS, 2002).

Outra vertente desse conceito está estritamente ligada a pressupostos humanistas e sociais, no qual considera que medir o nível de satisfação dos indivíduos pode servir de estratégia para verificar o quanto a organização consegue oferecer ao seu pessoal saúde e bem-estar (SIQUEIRA, 2008).

Siqueira (2008) afirma que a partir de 1990 o status da satisfação foi reduzido em virtude dos pesquisadores passarem a se interessar por outros conceitos afetivos como afetos positivos e negativos, estado de ânimo e emoções discretas que serviram de base para estudos relacionados ao estresse, sofrimento e saúde mental do trabalhador e a síndrome de *burnout*.

Considerando a satisfação como estado emocional, o conceito mais difundido é o de Locke (1976) no qual define o constructo como “um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou experiências de trabalho” (LOCKE, 1969, p. 316). Segundo o autor, ela é considerada um estado emocional porque a emoção se origina da avaliação dos

valores do indivíduo e possui dois fenômenos: o de alegria resultante da satisfação e o sofrimento ou desprazer, decorrente da insatisfação. Nessa perspectiva a satisfação e a insatisfação fazem parte de um mesmo fenômeno (LOCKE, 1969).

Ainda sobre a temática, Tamayo (2000) apresenta duas abordagens para o estudo da dimensionalidade da satisfação: a unidimensional e a multidimensional. A abordagem unidimensional defende que a satisfação no trabalho se refere a atitudes ou ao estado afetivo em relação ao trabalho como um todo. Na multidimensional, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2014, p. 320) “conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho, capazes de desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação”. Há uma análise do fenômeno relacionando-o com outros fatores que não apenas o trabalho, como: relacionamento com a chefia, com os colegas de trabalho, com o salário, com as promoções e com o próprio salário (SIQUEIRA, 2008), sendo esta abordagem a adotada para este estudo.

Marqueze e Moreno (2005) publicaram o artigo “Satisfação no trabalho – uma breve revisão” que teve como objetivo apresentar um apanhado sobre o constructo e analisar suas diversas concepções, além de apresentar as características do trabalho que possuem interferência e determinam a satisfação, trazem as consequências da satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho. Os dados foram conseguidos através da revisão bibliográfica em diversas fontes de busca nos anos de 2004 e 2005, na qual encontraram 337 estudos sobre satisfação no trabalho selecionados apenas os relacionados à área de saúde. Foram observadas diferentes concepções acerca do constructo que destacam as vertentes de relação com o estado emocional ou atitude. No entanto, para os autores, a concepção de satisfação no trabalho que considera os aspectos psicossociais no trabalho é a mais amplamente aceita e divulgada no meio científico, corroborando com a teoria de Locke (1969). Em relação aos fatores que podem influir no constructo, acrescentam que são vários e, portanto, merecedores de mais estudos, uma vez que dependem, não apenas do ambiente e das condições de trabalho, mas também da avaliação pessoal do trabalhador.

A partir do século XXI, a satisfação no trabalho passa a ser entendida como “um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho” (SIQUEIRA, 2008, p. 266). Ainda segundo a autora, o termo satisfação com o trabalho “representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações” (SIQUEIRA, 2008, p. 267). Por essa perspectiva da afetividade, defende a ideia de que a satisfação no trabalho é o resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador, ou seja, as condições em que o trabalho é exercido podem ter influências sobre o bem-estar e a saúde das

pessoas. E mais, o resultado dessa vivência no ambiente de trabalho pode trazer reflexos nos ambientes familiar e social (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

Dessa maneira, o presente estudo, adotou o conceito mais recente de satisfação no trabalho apresentado Siqueira (2008) que a considera como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho, dentro de uma perspectiva multidimensional, acreditando na ideia de que essa definição abrange as principais dimensões relacionadas ao construto. Estudar a satisfação significa verificar o quanto os retornos oferecidos pela empresa proporcionam sentimentos gratificantes ou prazerosos para o indivíduo.

Wagner III e Hollenbeck (2012) defendem existir três conceitos-chave para a definição de satisfação que são os valores, importância dos valores e a percepção. “A satisfação no trabalho é uma função de valores [...] que são exigências subjetivas, existentes na mente da pessoa” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012, p. 163). Cada pessoa atribui importância diversa a esses valores e isso influencia o seu grau de satisfação. De forma concisa, “A satisfação reflete a nossa percepção da situação atual em relação aos nossos valores” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012, p. 164). Ratificando a importância desses conceitos, Brandão et al (2014, p. 94) afirma que “satisfazer diversas pessoas com valores distintos não é uma tarefa fácil, entretanto, compreender tanto as necessidades como os valores individuais permite compreender um pouco mais sobre a satisfação das pessoas”.

Para Campos e Malik (2008), vários são os fatores que buscam explicar por que os profissionais decidem permanecer ou sair de uma organização, mas a satisfação no trabalho talvez seja um dos fatores mais pesquisados em sua correlação com a rotatividade. A insatisfação no trabalho gera, tantos custos diretos, como indiretos através do absenteísmo e da rotatividade, além de baixo compromisso e de baixa cidadania organizacional (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012).

Em decorrência dessa inquietação em identificar e compreender esses fatores, vários são os estudos desenvolvidos nesse campo. Siqueira e Gomide Júnior (2014) dizem que os estudos brasileiros mais recentes estão na área de saúde, ora analisando-a como um indicador de saúde, ora como um componente do bem-estar. Mas os próprios autores alertam que esse mapeamento ainda será tema de pesquisa por um longo período na área de psicologia organizacional e trabalho, comportamento organizacional e saúde ocupacional.

Em seu artigo: “Bem-estar no trabalho e a predição da exaustão emocional”, Ferreira et al. (2007) teve como objetivo investigar o poder da satisfação e dos afetos no trabalho relacionados à exaustão emocional. A composição da amostra contou com a participação voluntária de 293 trabalhadores de empresas públicas e privadas, que responderam a uma

escala multidimensional de satisfação no trabalho, a uma escala bi-dimensional de afetos dirigidos ao trabalho e a uma escala unidimensional de exaustão emocional. Para análise dos dados, utilizou-se a regressão múltipla linear hierárquica e os resultados foram discutidos e interpretados com base na teoria do estresse e de *burnout* centrada na conservação de recursos. Estes revelaram que a satisfação com a natureza do trabalho contribui de forma negativa para a exaustão emocional e que, os afetos negativos dirigidos ao trabalho, contribuem positivamente para a exaustão e apresentam maior força associativa.

Ainda na área de saúde, os autores Sá, Martins-Silva e Funchal (2014) publicaram o artigo “Burnout: o impacto da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem” que analisou, através de uma abordagem qualitativa, a relação entre fatores de satisfação no trabalho e as dimensões da síndrome de *Burnout* em profissionais de enfermagem de um hospital público da região metropolitana de Vitória-ES. A amostra foi composta por 52 enfermeiros e para a coleta dos dados foram utilizados três instrumentos: um questionário sociodemográfico, o questionário de satisfação no trabalho S20/23 e o *Maslach Burnout Inventory* (MBI). Os resultados revelaram que a satisfação com o ambiente reduz a exaustão emocional; o aumento com a satisfação com o trabalho e oportunidade de crescimento reduz as dimensões exaustão emocional e despersonalização; e também aumenta a realização profissional.

Os estudos sobre satisfação no trabalho no setor público ganham expressividade, uma vez que também esses gestores passaram a reconhecer, através dos resultados de pesquisas, que “o indivíduo satisfeito tende também a manter em níveis altos seu envolvimento com o trabalho e a se comprometer com a organização que o emprega” (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014, p. 321).

Ladeira, Sonza e Berte (2012) em seu artigo “Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na Prefeitura de Santa Maria-RS” faz uma investigação acerca dos antecedentes da satisfação com base nas variáveis do ambiente de trabalho que englobam dois componentes centrais: características e contexto do trabalho. Para a coleta dos dados primários utilizou-se um questionário estruturado e adaptado do modelo de Wright e Davis (2003) com questões envolvendo as variáveis rotinas, especificidade do trabalho, desenvolvimento de recursos humanos, *feedback*, conflito nas metas organizacionais, restrições processuais e especificidades das metas organizacionais. Os dados secundários foram retirados da internet, pesquisa bibliográfica e documental. A amostra foi composta por 258 respondentes pertencentes ao quadro da prefeitura municipal de Santa Maria. Na apresentação dos resultados, verificou-se que as variáveis rotinas, especificidade e recursos

humanos possui interferência direta na satisfação, e, conseqüentemente, essas características também sofrem influência direta do contexto.

O estudo realizado por Vieira et al. (2014), “Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Ceará” procurou conhecer os fatores mais importantes de satisfação no trabalho nesse órgão através da teoria Bifatorial de Herzberg (1997). A amostra foi composta de 52 pessoas pertencentes a 3 grupos distintos de servidores, sendo 6 auditores fiscais do trabalho, 31 servidores administrativos e 15 estagiários. A coleta dos dados foi feita através da aplicação de um questionário contendo 20 itens que correspondiam a cinco fatores motivacionais (realização profissional, reconhecimento, atividades desempenhadas, responsabilidade e progresso) e seis fatores higiênicos (política e administração do órgão, supervisão da chefia, remuneração, relações interpessoais, segurança e condições de trabalho). Para a análise, utilizaram-se softwares estatísticos nas questões fechadas e, a análise conteúdo para as abertas. Os resultados apontaram que os fatores motivacionais com predominância para gerar a satisfação nos três grupos foram a realização profissional, as atividades desempenhadas e a responsabilidade atribuída. Entre os fatores de higiênicos, de um modo geral, os respondentes demonstraram maior satisfação com a supervisão e com os relacionamentos interpessoais.

Ainda na linha de estudos no setor público, Leal et al (2015) realizaram um estudo intitulado “Satisfação no trabalho: um estudo na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte” com o objetivo de analisar a percepção dos técnico-administrativos da referida universidade em relação à satisfação no trabalho com base na teoria das necessidades de Maslow e a teoria bifatorial de Herzberg, levando em consideração a relação desse constructo com temas como o comportamento organizacional, absenteísmo e rotatividade. A amostra foi composta por 96 servidores sendo 45 técnicos de nível médio e 51 de nível superior. A coleta dos dados foi realizada através da aplicação de um questionário composto por 24 itens, disponibilizado em meio eletrônico no período de 15 de maio a 7 de agosto de 2014. Os resultados mostraram que, considerando as necessidades básicas humanas, os servidores técnico-administrativos de nível médio relatam satisfação apenas ao fator necessidades sociais e indiferentes aos demais. Já os técnicos de nível superior, consideraram os fatores necessidades sociais e estima, estando indiferentes aos demais fatores também. Quanto aos fatores motivacionais, se consideram satisfeitos frente aos fatores de supervisão, relações interpessoais e vida pessoal, e, insatisfeitos com a remuneração. Os autores também apresentam indícios de que os servidores com menos tempo de serviço estão menos comprometidos e isso, pode influenciar o absenteísmo e a rotatividade.

Ainda no ano de 2015, o artigo “Valores do trabalho e satisfação no serviço público brasileiro: estudo em uma seccional da justiça federal” (FERREIRA; FERRAZ; SOUZA COSTA, 2015) traz uma análise da relação entre os valores do trabalho e a satisfação no trabalho dos servidores que prestam atendimento à sociedade no referido órgão público. A amostra foi censitária, composta por 193 respondentes que trabalham no atendimento ao público. Os dados foram colhidos através de um questionário fechado que englobou a Escala de valores relativos ao trabalho de Porto e Tamayo (2003), na versão revisada por Porto e Pilati (2010) e a Escala de Satisfação no Trabalho reduzida de Siqueira (2003). Os resultados trazem a confirmação de uma relação positiva entre valores de relação sociais relativos ao trabalho e a satisfação com o trabalho, além de apresentarem uma relação negativa entre os valores da estabilidade no trabalho e a satisfação, mostram que não há relação entre os valores de realização profissional com a satisfação.

Muitos são os estudos que buscam evidências na relação da satisfação no trabalho com outras diferentes variáveis para explicar o comportamento dos indivíduos em seu ambiente de trabalho e isso vem demonstrar a importância desse constructo para a sobrevivência das organizações. Nesse contexto, os gestores, através da identificação do nível de satisfação, buscam conferir se suas práticas e políticas de gestão estão sendo adequadas (SIQUEIRA, 2008), uma vez que os estudos sugerem que o aumento da satisfação no trabalho e comprometimento organizacional são boas estratégias para reduzir o absenteísmo e rotatividade de funcionários (DUGGUH; AYAGA, 2014). E mais, Siqueira e Gomide Júnior (2014, p. 321) afirmam que “existem evidências de que pessoas com níveis alto de contentamento com o trabalho são também as que menos planejam sair das empresas onde trabalham, que tem menos falta, melhor desempenho e maior produtividade”.

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2014), apesar de existir um grande volume de estudos que examinam a satisfação no trabalho, tentando entender seus antecedentes, correlatos e consequentes, percebe-se pouco esforços e raros debates que buscam apresentar uma definição mais consensual sobre o conceito. Assim, além da controvérsia que ronda sua definição e sua essência psicológica, têm-se ainda divergências no que concerne a sua dimensionalidade.

O capítulo seguinte aborda os procedimentos metodológicos, com o delineamento e universo da pesquisa, o método de coleta de dados e como será realizada a análise dos resultados.

3 Procedimentos Metodológicos

Nesse capítulo são descritos os procedimentos adotados para a realização do estudo, compreendendo o delineamento da pesquisa, o lócus de investigação, a delimitação, sua população e amostra, a coleta e análise dos dados, além de suas limitações. Apresenta também um detalhamento dos instrumentos utilizados para a coleta dos dados – IMST (Inventário de Motivação e Significado do Trabalho) e a EST (Escala de Satisfação no Trabalho).

3.1 Delineamento e Desenho da Pesquisa

No intuito de entender os fatores de motivação e satisfação no trabalho no ato de remoção dos TAE's da UFPE, adotou-se como metodologia de investigação na modalidade *survey* que, segundo Freitas et al (2000) tem como características o interesse em produzir descrições quantitativas de uma população e faz uso de um instrumento predefinido. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 57) esse tipo de pesquisa “ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de algum tipo de questionário”.

Outrossim, o estudo foi abordado dentro de uma perspectiva multimétodo na busca de assegurar o caráter científico e a robustez do estudo. A utilização de mais de um método é desejável, permitindo a triangulação dos dados e com isso, a possibilidade de diminuir os vieses e ter uma maior proximidade com a realidade dos indivíduos.

O método quantitativo, para Cooper e Schindler (2011, p. 166), “tenta fazer uma mensuração precisa de algo [...] em Administração, metodologias quantitativas normalmente medem comportamento, conhecimento, opiniões ou atitudes [...]”. Nesse estudo, a parte quantitativa buscou identificar, através da quantificação das informações, os principais fatores relacionados com motivação e satisfação no trabalho que influenciam no ato de remoção dos TAE's na UFPE. Já o método qualitativo busca, dentre outras coisas, traduzir e apreender o significado de certos fenômenos que ocorrem de forma quase natural (COOPER; SCHINDLER, 2011). A parte qualitativa será obtida com o intuito de confrontar as informações dos respondentes e verificar a percepção deles em relação ao comportamento da instituição perante tal fato.

Segundo Vergara (2010b) existem vários tipos de pesquisas que podem ser utilizadas numa investigação científica, mas propõe que sejam pautadas em dois critérios básicos utilizados: quanto aos fins e quanto aos meios.

Nesse sentido, quanto aos fins, esse estudo será exploratório e descritivo. Exploratório porque, embora a Universidade Federal de Pernambuco seja uma instituição que possui pesquisas em várias áreas de conhecimento, não se verificou ainda a existência de estudos publicados que envolvam a motivação e a satisfação como antecedentes do ato de remoção dos técnico-administrativos na instituição. Descritiva porque decorre do fato de permitir a descrição da unidade de análise e os fatos como se apresentam. Esse tipo de pesquisa permite apresentar determinada população ou fenômeno, suas características, e as possíveis correlações entre eles (VERGARA, 2010b).

Quanto aos meios, será adotada a pesquisa documental e a bibliográfica. Documental porque foram utilizados documentos internos à instituição que dizem respeito ao objeto de estudo, como relatórios, portarias, o plano estratégico institucional (PEI) o plano de desenvolvimento institucional (PDI). “As bases documentais permitem estudar tanto a realidade presente como o passado, com a pesquisa histórica” (CERVO et al, 2007, p. 62). Bibliográfica porque foram utilizados materiais acessíveis ao público, como livros, artigos já publicados e teses que, em geral, serviram de base para a fundamentação teórica sobre o assunto em questão.

3.2 Lócus de investigação da Pesquisa

As Universidades Públicas Federais são autarquias ou fundações públicas vinculadas ao Ministério da Educação, criadas por lei, pelo chefe do Poder Executivo, com personalidade jurídica de direito público, patrimônio próprio e autonomia financeira. Suas características são estabelecidas pela própria Constituição de 1988 em artigo 207 que diz que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

A universidade, como instituição social, é parte integrante da sociedade e, com ela estabelece relações de reciprocidade. Sua atuação se faz presente em todas as áreas do conhecimento humano e resulta da descentralização das atividades estatais, desenvolvendo trabalhos de pesquisa, ensino, extensão e gestão para terem aplicabilidade na sociedade com o ideal de promover melhorias contínuas.

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) é uma Autarquia Educacional Federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), cuja criação remonta a 1946. Sua história inicia com a fundação da Universidade do Recife (UR), criada por meio do Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, de 20 de junho de 1946. A UR reunia a Faculdade de Direito do Recife, a Escola de Engenharia de Pernambuco, a Faculdade de Medicina do Recife, com as escolas anexas de Odontologia e Farmácia, a Escola de Belas Artes de Pernambuco e a Faculdade de Filosofia do Recife. Após 19 anos, a Universidade do Recife é integrada ao grupo de instituições federais do novo sistema de educação do País, recebendo a denominação de Universidade Federal de Pernambuco e em 1948, começa a construção do campus universitário. (UFPE, 2016).

Busca promover um ambiente adequado ao desenvolvimento de pessoas e à construção de conhecimentos e competências que contribuam para a sustentabilidade da sociedade, através do ensino, pesquisa e extensão (UFPE, 2016).

Sua administração é exercida pela Reitoria em paralelo com o Conselho Universitário, o qual é composto por outros dois conselhos específicos: o de Administração que coordena o orçamento, convênios e assuntos administrativos em geral e possui três câmaras (Legislação e Normas, Assuntos Estudantis e Assuntos Financeiros) e ainda o Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão que atua no gerenciamento de toda a vida acadêmica da instituição, na criação e no funcionamento de cursos e na execução de pesquisas e atividades de extensão. Areladas a essas duas estruturas está o Conselho de Curadores, que é um órgão de fiscalização econômica e financeira da universidade e juntos têm papel fundamental na atividade de gerir a estrutura da instituição afim de que ela possa oferecer os melhores serviços à comunidade que a ela procura (UFPE, 2016).

Além dessas estruturas, também existem as oito Pró-Reitorias que auxiliam na administração, são elas: para Assuntos Estudantis (PROAES), para Assuntos Acadêmicos (PROACAD), para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ), de Extensão e Cultura (PROEXC), Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN), Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE) e Gestão Administrativa (PROGEST) e a Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT) (UFPE, 2016).

Outrossim é de competência da Reitoria organizar o Plano Geral de Ação da Universidade, anual ou plurianual e submetê-lo à aprovação do Conselho Universitário. Este Plano definirá as linhas mais adequadas de atuação e expansão da Universidade, fixando seus objetivos e metas prioritárias (UFPE, 2016).

Incumbe às Pró-Reitorias estabelecer diretrizes para o planejamento e execução das atividades nas suas respectivas áreas, bem como analisar a compatibilidade dos planos e programas setoriais com as suas diretrizes, encaminhando-os ao órgão central de planejamento para consolidação do plano Global, com o orçamento e o plano de Controle (UFPE, 2016).

Em termos quantitativos a comunidade da UFPE atualmente é composta por mais de 40 (quarenta) mil pessoas, entre servidores, professores e alunos de graduação e pós-graduação, distribuídos em três Campi: Recife, Caruaru e Vitória. Possui 12 centros acadêmicos e 8 órgãos suplementares (Biblioteca Central, Editora universitária, Laboratório de Imunopatologia Keizo Asami – LIKA – Núcleo de Educação Física e Desportos, Núcleo de Saúde Pública, Núcleo de Tecnologia da Informação e o Núcleo de Televisão e Rádios Universitários) (UFPE, 2016).

Atualmente, a UFPE oferece em seus 03 campi 100 cursos de graduação presenciais regulares, 05 cursos de graduação à distância, 133 cursos de pós-graduação *stricto sensu* e 56 cursos de pós-graduação *lato sensu* (especializações), distribuídos em diversas áreas do conhecimento (UFPE, 2016).

Avaliações dos Ministérios da Educação (MEC) e de Ciência e Tecnologia (MCT) comprovam que a Universidade Federal de Pernambuco ganha destaque como uma das melhores universidades do País, em ensino (graduação e pós-graduação) e pesquisa científica. As avaliações tomam como referência o desempenho de alunos no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) – no caso dos cursos de graduação –, da titulação e produção científica dos professores da pós-graduação – pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), sendo estas duas avaliações do MEC.

3.3 Delimitação da Pesquisa

Segundo Martins (2010, p. 32-33) “a fixação de condicionantes [...] visam à exequibilidade do projeto [...] e há a necessidade de se situar o assunto no tempo e no espaço”. Em termos geográficos, a pesquisa limitar-se-á a Universidade Federal de Pernambuco.

De forma temporal, o estudo pautar-se-á no período de janeiro de 2012 a dezembro de 2014, anos com o maior quantitativo de portarias de remoção, segundo informações

fornecidas pela Diretoria de Gestão de Pessoas da PROGEPE/UFPE, como mostra a tabela 1 (3).

Tabela 1 (3) – Quantidade de remoção por ano

Ano	Quantidade de remoções
2010	100
2011	88
2012	168
2013	133
2014	187
2015	110
Total	786

Fonte: DGP/PROGEPE/UFPE, 2016.

Verificou-se que esse período apresentou 488 portarias de remoção, dentre técnico-administrativos, professores e aposentados, estes últimos não pertencentes ao nosso objeto de estudo. Assim, para chegar ao número da população de forma a atender aos objetivos propostos no estudo, foram retirados desse grupo: os 24 professores, 12 aposentados (servidores inativos), 67 pessoas que apareceram de forma repetida, ou seja, tiveram mais de uma remoção, além de 14 servidores que atualmente não possuem exercício na UFPE (casos com ocorrência em anos posteriores de vacância, cessão, redistribuição, exoneração e colaboração técnica) e 38 servidores que relataram nunca ter mudado fisicamente de lotação. De acordo com a divisão de dimensionamento de pessoal da PROGEPE, isso geralmente ocorre quando há mudança na nomenclatura da unidade organizacional ou quando, no momento do ingresso do servidor na instituição há uma solicitação de um servidor para determinado centro, mas não há uma definição precisa de sua lotação nos departamentos, e só após sua primeira semana em exercício na instituição é que se define a lotação.

3.4 População e Amostra

A identificação da população se deu através de um levantamento quantitativo das portarias de remoção publicadas no Boletim Oficial e que se encontram registradas em um sistema interno de controle de numeração de portarias, o SEP da DGP/PROGEPE, e com, aplicação dos critérios expostos na seção anterior. Junto à Diretoria de Gestão de Pessoas

DGP/PROGEPE, foram coletadas informações como nome, numeração da portaria de remoção com o respectivo ano, lotação atual e e-mail.

A população desse estudo correspondeu aos 333 servidores técnico-administrativos em educação (TAE's) ativos que tiveram remoção na instituição no período de 2012 a 2014. Esse quantitativo englobou tanto os servidores que foram removidos no interesse da instituição, quanto os que pediram para mudar de unidade organizacional. No entanto, não houve como identificar de forma prévia o percentual correspondente a cada categoria, uma vez que os processos não trazem essa informação de maneira precisa. Assim, essa verificação só foi possível após a aplicação do questionário.

A técnica dessa amostra foi a não-probabilística levando em consideração à voluntariedade. Para o cálculo da amostra, foi utilizada fórmula proposta por Cochran (1977) na qual foi adotado um nível de confiança de 95% e uma margem de erro amostral de 7%. Dessa forma, a amostra foi composta por 124 respondentes, que, voluntariamente optaram por participar do estudo.

3.4 Coleta de Dados

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário (APÊNDICE A) que, segundo Lopes (2009, p. 242) “é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador” e apresenta, dentre outras vantagens, maior segurança por assegurar o anonimato, menor risco de distorção, maior uniformidade na avaliação, a obtenção de respostas mais rápidas e consegue atingir o maior número de pessoas simultaneamente em um curto espaço de tempo (LAKATOS; MARCONI, 2006).

Na tentativa de identificar a proporção da amostra entre a remoção “a pedido” e a remoção “por interesse da Administração”, no período de 01 de março a 15 de março de 2016 foi realizada uma pesquisa de sondagem, através de e-mails, na qual tinha uma questão para identificar o tipo de remoção de cada servidor. No entanto, não houve o retorno esperado. Contudo, essa sondagem se tornou importante para perceber a necessidade de criar justificativas para os dois tipos de remoção. Assim, para a remoção no interesse da Administração considerou-se as seguintes justificativas: a convite para assumir cargo de direção ou função gratificada, para ajuste de lotação ou quando colocado à disposição. Já na categoria “a pedido” o respondente deveria informar se o pedido foi: por motivo de saúde, por insatisfação com algo no ambiente de trabalho, para acompanhar cônjuge ou companheiro,

por mobilidade e/ou localização, por flexibilização e adequação de horário. Para as duas categorias colocou-se a questão “Outro. Especificar”, levando em consideração a possibilidade de haver motivo diverso dos apresentados.

Foram utilizados os seguintes tipos de variáveis: variável ordinal, para resposta aos itens/dimensões, tipo Likert, variando de 0 a 4 (do totalmente insatisfeito à totalmente satisfeito) para o construto satisfação no trabalho e a de 0 a 4 para a motivação no trabalho com duas variações de escalas (de sem importância a extremamente importante na parte I e de nunca a sempre nas seções II e III); variável nominal (sexo, escolaridade, estado civil, cargo, motivo, tipo e demais informações sobre a remoção em si), variável numérica intervalar (tempo de serviço e idade, ano da remoção e quantidades de remoção) e três questões abertas com opinião dos respondentes acerca do assunto pesquisado.

O questionário foi dividido em quatro partes. A primeira parte, composta por questões fechadas, se referiu às informações sócio-demográficas do servidor e questões envolvendo o ato de remoção. A segunda parte consistiu na identificação do nível de satisfação dos servidores na unidade de lotação antes de serem removidos frente às variáveis: satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho (SIQUEIRA, 2008) e satisfação com ambiente físico, com questões fechadas, e a escala de respostas do tipo Likert de cinco alternativas, variando de totalmente insatisfeito para totalmente satisfeito.

Na terceira parte do questionário que versa sobre motivação, foi utilizado como base o Inventário da motivação e do significado do trabalho (IMST) desenvolvido e validado por Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008). Apresenta três seções com perguntas fechadas com a escala de respostas do tipo Likert de cinco alternativas. Na primeira seção, as questões envolveram os atributos valorativos no qual o respondente informou o grau de importância que cada frase representa através da atribuição de pontos que foram de 0 (sem importância) a 4 (importância máxima). A seção II buscou identificar as expectativas do respondente em relação ao seu trabalho e como ele realmente é (valores descritivos), através da atribuição de pontos que variaram numa escala de 0 (nunca dependeu) a 4 (sempre dependeu) e, a última seção dessa terceira parte, avaliou a percepção do respondente em relação à influência seu desempenho no resultado obtido através de uma escala de 0 a 4 pontos.

E, por fim, a quarta parte do questionário apresentou 3 questões abertas formuladas com base na possibilidade de haver algum fator precedente do ato de remoção que não esteja vinculada às categorias elencadas ou à temática abordada. E mais, verificar se os servidores

percebem políticas da instituição voltadas para essa situação e quais seriam suas sugestões para contribuir com tal melhoria.

A seguir o Quadro 1 (3) apresenta a síntese dos objetivos específicos da pesquisa e os respectivos instrumentos de coleta utilizados para o alcance dos objetivos do trabalho.

Quadro 1 (3) – Síntese dos objetivos específicos e seus respectivos métodos de coleta de dados.

Objetivos específicos	Métodos para coleta de dados	Método de análise
Traçar o perfil dos servidores técnico-administrativos removidos no período de 2012-2014;	Questionário de pesquisa: parte I	Análise de frequência
Estudar os fatores motivacionais que contribuíram com a decisão dos servidores TAE's da UFPE em mudar de unidade, à luz da Teoria de Victor Vroom (1995);	Questionário de pesquisa: parte III	Análise de frequência e Testes de <i>Qui-Quadrado de Pearson</i> e <i>Mann-Whitney</i>
Conhecer as variáveis de satisfação no trabalho que antecedem o ato de remoção, com base nas dimensões: relacionamento com os colegas, relacionamento com a chefia, natureza do trabalho (Siqueira, 2008) e ambiente físico.	Questionário de pesquisa: partes II e IV	Análise de frequência, Testes de <i>Qui-Quadrado de Pearson</i> e análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A aplicação do questionário aconteceu no período de 16 de março a 30 de abril de 2016. Num primeiro momento, os questionários foram enviados através de e-mail, e para isso a pesquisadora criou uma conta de e-mail apenas para fins do estudo. No entanto, devido ao baixo retorno (menos de 10% da amostra), foi adotada a aplicação individual. Os TAE's receberam os questionários com as respectivas instruções e o termo de consentimento (APÊNDICE B) que, além de explicar toda a proposta da pesquisa, assegurou o sigilo e a confidencialidade dos dados. Alguns optaram por responder no mesmo instante, outros entregavam no dia seguinte ou no dia combinado. Dos 333 servidores pertencentes à população, 300 questionários distribuídos via e-mail ou pessoalmente, obtendo-se um retorno de 129. Destes, 5 foram desconsiderados, 1 por estar incompleto e 4 porque tinham efetuado remoções em anos posteriores ao estudado e, possivelmente suas respostas estariam baseadas nessa movimentação.

Antes da aplicação, o questionário foi submetido a um pré-teste no mês de fevereiro de 2016 com o intuito de avaliar o nível de dificuldade do respondente em relação à clareza e objetividade das questões, à interpretação dada, ao tempo necessário, dentre outros pontos. Foram escolhidos, através do critério de acessibilidade, 04 servidores que passaram pelo processo de remoção em período diverso dos que compuseram a amostra. A aplicação foi feita de forma presencial e individual para se verificar, dentre outras questões, o tempo utilizado por cada um para a finalização do questionário, que teve uma média de 20 minutos, ressaltando-se, portanto, um respondente que finalizou com 1 hora, mas há de se considerar que houve algumas interrupções do próprio trabalho pela função ocupada.

Como resultado do pré-teste, foram incluídas as sugestões de todos os respondentes em apresentar e padronizar as escalas do questionário para cinco alternativas, uma vez que a escala de satisfação original possui sete alternativas. Outro ponto sugerido por 2 participantes foi introduzir na instrução da seção III sobre motivação, uma explicação da finalidade da questão numa linguagem mais coloquial, para não alterar a redação original trazida pelo inventário.

Na etapa de coleta dos dados, a principal dificuldade encontrada foi à resistência de alguns servidores em responder o questionário pela peculiaridade do tema, sem contar que alguns deles se recusaram de imediato a responder e outros não foram encontrados, pois estavam afastados por férias, licença médica ou licença capacitação.

3.4.1 Conhecendo os Instrumentos de Coleta de Dados

Os instrumentos apresentados nessa subseção possuem validação e expressiva utilização no âmbito nacional brasileiro, após alguns estudos para aperfeiçoá-los, demonstrando uma confiabilidade na sua utilização e na busca aos resultados a que se propõe. Especificamente, o Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST) teve como parte de sua amostra o mesmo público utilizado neste estudo, isto é, técnicos administrativos de universidades. Essas escalas servem como instrumentos gerenciais na tentativa de conhecer um diagnóstico sobre satisfação e motivação no trabalho.

a) Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Para o constructo da satisfação no trabalho, foi utilizada a escala multidimensional de satisfação no trabalho (EST), elaborada por Siqueira (2008), decorrente de estudos iniciados em 1978 através de sua dissertação de mestrado que propôs a construção e validação de um instrumento que medisse satisfação no trabalho de trabalhadores do nível técnico-administrativo. Em 2008, surge a EST, que de acordo com a autora, trata-se de “uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho” (SIQUEIRA, 2008, p. 268).

O questionário original é composto por 25 itens que visa medir as dimensões da satisfação com o trabalho, a saber com suas definições (Siqueira, 2008):

- Satisfação com os colegas: contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho;
- Satisfação com o salário: contentamento com o que recebe de salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho;
- Satisfação com a chefia: contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
- Satisfação com a natureza do trabalho: contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.
- Satisfação com as promoções: contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção (SIQUEIRA, 2008, p. 269).

Considerando que não há um modelo ideal para a avaliação da satisfação no trabalho dentro de instituições de ensino superior, e que, embora haja semelhança na grande maioria de seus fatores, há a necessidade de adaptar e agregar essas categorias em virtude da peculiaridade da instituição pesquisada. Assim, optou-se na retirada das categorias “satisfação com o salário” e “satisfação com as promoções” por se entender que elas não apresentam influência no ato de remoção, uma vez que, ao mudar de unidade, o servidor não terá nenhuma alteração definitiva em sua remuneração. E, considerando a diversidade de ambiente da instituição, optou-se por incluir a variável “ambiente físico”, por se entender que algumas unidades com suas particularidades poderiam influenciar nesse desejo de mudança.

b) Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST)

Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008), desenvolveu este inventário com o intuito de mensurar simultaneamente motivação e significado do trabalho baseado na teoria da Expectância de Victor Vroom. Sua elaboração foi respaldada, inicialmente, nas pesquisas sobre o instrumento de satisfação no trabalho e, em seguida, foi submetido a dois testes, sendo o terceiro o que concluiu sua criação. Nesse último, a amostra para a construção e validação foi composta por bancários, profissionais de saúde, petroleiros, policiais civis, profissionais de educação básica e **técnicos administrativos de universidades**. Ao final, o IMST manteve a seguinte estrutura: para mensurar o significado no trabalho, utilizam-se os atributos valorativos (justiça no trabalho, auto-expressão e realização pessoal, sobrevivência pessoal e familiar, desgaste e desumanização) e descritivos (auto-expressão, desgaste e desumanização, independência e recompensa econômica, responsabilidade e condições de trabalho) e para medir motivação, itens relacionados às expectativas (auto-expressão, desgaste e desumanização, independência e recompensa econômica, responsabilidade e condições de trabalho) e instrumentalidade (envolvimento e reconhecimento, condições materiais de trabalho, desgaste e desumanização, independência e recompensa econômica, responsabilidade). Desse inventário, serão suprimidas as categorias “sobrevivência pessoal e familiar” e “recompensa e independência econômica” pelas mesmas razões das dimensões retiradas da escala de satisfação no trabalho. Para um melhor entendimento, serão fornecidos os seus significados com base em Borges, Alves Filho e Tamayo (2008) e o que cada uma categoria representa dentro do estudo.

a) Atributos valorativos: são os aspectos que definem como o trabalho deve ser, trazendo implícito uma ideia do que é certo ou errado, e com isso, refletem um modelo de trabalho. Tem, portanto, um caráter prescrito, uma vez que estabelecem metas ao trabalho. Envolve os seguintes fatores:

- Justiça no trabalho: esclarece que o ambiente de trabalho deveria garantir, não apenas as condições materiais, de assistência, de higiene, os equipamentos adequados às atividades exercidas, como também todas as medidas de segurança, o equilíbrio dos esforços e direitos entre os trabalhadores e a recompensa justa pelo trabalho realizado;

- Auto-expressão e realização pessoal: traz a ideia de que o trabalho deve dar oportunidade aos trabalhadores de expressarem sua criatividade, suas habilidades interpessoais, de aprendizagem contínua, de tomar decisões, de se sentirem produtivos e prazerosos em realizar suas tarefas;

- Desgaste de desumanização: é a percepção do servidor em relação ao trabalho provocar desgaste, pressa, atarefamento, discriminação e sentimento de ser visto como uma máquina.

b) Atributos descritivos: representam as características do trabalho concreto, como realmente acontece. Engloba os seguintes fatores primários:

- Auto-expressão: analisa se o trabalho dá oportunidade aos trabalhadores de expressarem suas opiniões e criatividade, de aprendizagem e qualificação, de influenciar nas decisões, de ser reconhecido pelo que faz, de ser tratado com respeito, de ter uma relação de confiança e crescimento pessoal.

- Responsabilidade: descreve o trabalho como provendo o sentimento de dignidade associado à necessidade de cumprir com as tarefas e obrigações impostas pela organização, de ocupar-se, de assumir suas próprias decisões, de produção e progresso.

- Condições de trabalho: relata o trabalho com suas condições adequadas ao bom desempenho do trabalhador, considerando, portanto, um ambiente higiênico, seguro, que propicia assistência, conforto material e os equipamentos específicos à realização das atividades.

c) Expectativas: traduz a percepção do trabalhador em relação ao quanto ocorra o resultado esperado no ambiente de trabalho. Para isso, têm-se os seguintes fatores primários:

- Auto-expressão: indicando que o indivíduo espera encontrar no ambiente para se sentir reconhecido, respeitado e merecedor de confiança. Além de poder expressar suas opiniões e criatividade, buscar aprender e desenvolver suas habilidades interpessoais e aumentar seu bem-estar.

- Desgaste e desumanização: esse fator agrega as expectativas de que o trabalho possa resultar em esgotamento, pressa, atarefamento, desproporção de esforços e recompensas, repetição de tarefas, dentre outros.

- Responsabilidade: reúne as expectativas em relação ao cumprimento das tarefas e obrigações, à responsabilidade pelas decisões tomadas e ao comportamento de se manter ocupado no ambiente de trabalho.

- Condições materiais de trabalho: traduz as expectativas em relação ao que o ambiente pode oferecer em termos de assistência, equipamentos, segurança, higiene e conforto.

d) Instrumentalidade: remete a ideia de quanto o seu desempenho é útil para obter o referido resultado. É a percepção do trabalhador em relação ao próprio desempenho, através dos seguintes fatores:

- Envolvimento e reconhecimento: indica a percepção do indivíduo em relação ao próprio desempenho como sendo necessário para se sentirem reconhecidos, influentes, produtivos, merecedores de confiança, identificados à tarefa e se percebam como parte do grupo e capazes de realizar o trabalho da melhor forma possível.

- Condições materiais de trabalho: traz a ideia do quanto o indivíduo percebe seu desempenho como influente para se ter um ambiente com conforto, higiene e segurança, ter assistência e os equipamentos adequados à execução das tarefas.

- Desgaste e desumanização: mostra a percepção do quanto o desempenho do próprio indivíduo é responsável por ocasionar esgotamento, atarefamento e excesso de esforço físico.

- Responsabilidade: indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho com um instrumento que o faça se sentir digno ao cumprir suas tarefas, assumir suas decisões, ser produtivo e resolver problemas e conflitos.

A seguir, o quadro 2 (3) apresenta a síntese dos construtos satisfação e motivação, suas respectivas escalas de mensuração, as variáveis envolvidas no estudo e as questões correspondentes.

Quadro 2 (3) – Síntese das escalas de mensuração, suas variáveis e questões.

Escalas		Dimensões/Variáveis	Questões
Satisfação (EST)		Relacionamento com a Chefia	4, 6, 10, 14
		Relacionamento com os colegas de trabalho	1, 2, 9
		Natureza do Trabalho	3, 7, 8, 12
		Ambiente Físico	5, 11, 13
Motivação (IMST)	Atributos Valorativos	Justiça no trabalho	12, 13, 17, 18, 19, 21
		Auto-expressão e realização pessoal	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 14, 16, 22, 23, 24, 25
		Desgaste e desumanização	6, 8, 15, 20
	Atributos Descritivos	Auto-expressão	1, 2, 3, 6, 7, 9, 14, 18, 21, 23, 24, 25
		Desgaste e desumanização	5, 19, 20
		Responsabilidade	10, 15, 16, 22
		Condições de Trabalho	11, 13, 17
	Expectância	Auto-expressão	1, 6, 7, 14, 21, 22, 23, 24, 25
		Desgaste e desumanização	5, 19, 20
		Responsabilidade	10, 15, 16
		Condições materiais de trabalho	11, 13, 17
	Instrumentalidade	Envolvimento e reconhecimento	1, 2, 3, 6, 7, 9, 14, 21, 23, 24, 25
		Condições materiais de trabalho	11, 13, 17, 18
		Desgaste e desumanização	5, 19, 20
		Responsabilidade	10, 15, 16

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

3.5 Análise dos dados

A análise dos resultados apresentou quatro seções, sendo a primeira com o perfil dos TAE's; uma, com as características e fatores encontrados nos casos de remoção, sobre os índices de remoção de pessoal, a terceira, versando sobre a apresentação da influência dos fatores motivacionais e por fim, a incidência das variáveis de satisfação no trabalho propostas por Siqueira (2008) nesse ato administrativo.

Após a aplicação dos questionários, foi organizado um banco de dados no *Programa Microsoft Office Excel* com as respostas coletadas para verificar a sua frequência. Em seguida, foi utilizado o pacote estatístico SPSS 20.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) para as

análises estatísticas. A validação do instrumento de coleta foi realizada através do coeficiente de Alfa de Cronbach, com um percentual de 95% de confiabilidade e 7% para o erro amostral.

A análise estatística descritiva foi feita através de tabelas, gráficos e figuras. Os valores foram expressos em frequências relativas. As diferenças entre as variáveis e dimensões de satisfação e motivação foram determinadas por meio do teste de independência de *Qui-quadrado de Pearson e o teste de Mann-Whitney*. Segundo Cooper e Schindler (2011, p. 486) ao utilizarmos o *Qui-quadrado de Pearson*, “testamos diferenças significativas entre a distribuição observada dos dados entre as categorias e a distribuição esperada com base na hipótese nula”. Já o teste de *Mann-Whitney* checou a significância da diferença existe entre a expectativa e os atributos valorativos. Ele é um teste não paramétrico apropriado para averiguar se são iguais as medianas de duas populações contínuas e independentes na qual a resposta seja uma variável ordinal. Os valores são considerados significativos quando $p < 0.05$ (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Para análise das questões abertas (APÊNDICE - A), utilizou-se a análise de conteúdo como técnica que, de acordo com Bardin (2009, p. 40) consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Sua intenção é inferir conhecimentos através de indicadores, enriquecendo a leitura dos dados. A análise do conjunto de textos se baseou na frequência de palavras e na análise de similaridade, que representa a relação de proximidade dos segmentos de texto. Assim, dos 124 servidores que reponderam os questionários, nem todos responderam as questões abertas, ou seja, para a primeira questão temos 120 respostas, na segunda questão 123 responderam, e por fim, a terceira questão apresentou 118 respostas válidas.

A análise de conteúdo tem como objetivo conhecer o que se encontra por trás das palavras observadas, ou seja, as variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica etc, através da dedução com base em indicadores que surgem a partir de uma amostra particular (BARDIM, 2009).

Ainda segundo a autora, a análise de conteúdo é composta pelas fases de pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Abaixo será relatado o significado de cada fase e como ela ocorreu para esta pesquisa.

A fase da pré-análise se constitui de um momento de organização das ideias, sua operacionalização e sistematização de modo que leve a uma estrutura das operações sucessivas em um plano de análises (Bardin, 2009). Assim, esta fase no estudo iniciou com a leitura de textos e documentos numa revisão da literatura, para em seguida, proceder-se a

preparação do material através da transcrição das respostas para uma base do programa Microsoft Excel 2007.

Após finalização da primeira fase, conduziu-se para a exploração do material, ou seja, a análise propriamente dita, que para Bardin (2009, p. 127) é “a aplicação sistemática das decisões tomadas”. Com isso, após várias leituras aos relatos dos respondentes, realizou-se, de forma manual, o desmembramento do texto em categorias com base nas dimensões que compõem a escala de satisfação no trabalho conforme Siqueira (2008), e outras que, por ventura, foram surgindo.

Por fim, para o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação utilizou-se como base a teoria abordada na revisão da literatura e sua integração a um contexto mais amplo pautado em conhecimentos já existentes sobre o assunto.

Na sequência, serão apresentadas as análises e discussões com base na revisão da literatura mostrada ao longo do estudo.

4 Apresentação dos Resultados

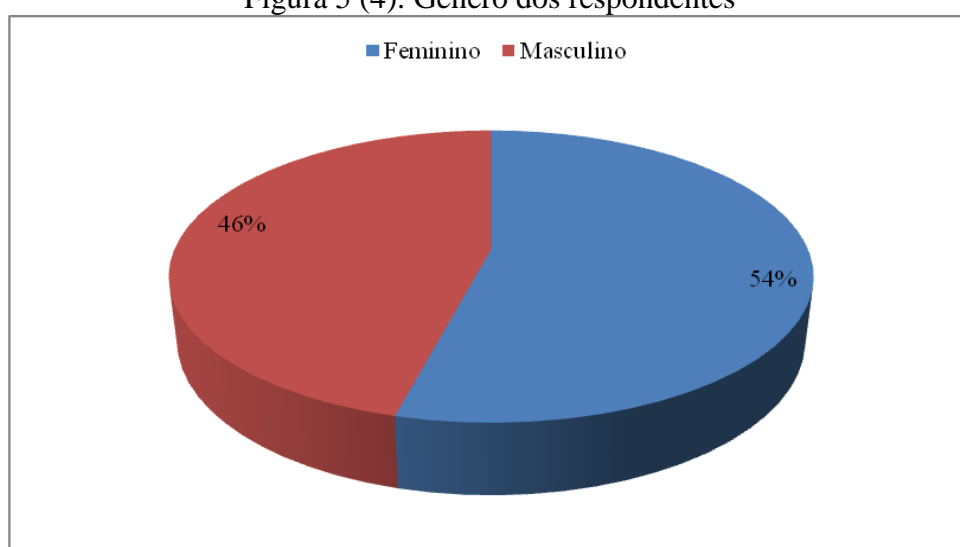
Este capítulo apresenta os resultados e as análises com base nas teorias adotadas e nos objetivos propostos. Com o intuito de facilitar o entendimento, após a apresentação do perfil dos servidores, os resultados e análises serão agrupados separadamente em tópicos correspondentes ao construto motivação e satisfação, respectivamente. Essa estrutura busca uma abordagem de forma a atender aos objetivos específicos apresentados na introdução.

4.1 Perfil dos servidores técnico-administrativos removidos no período de 2012 a 2014

Este tópico buscou atender ao primeiro objetivo específico que foi traçar o perfil dos TAE's no período de 2012 a 2014. Os respondentes foram caracterizados de acordo com aspectos pessoais como o sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço na UFPE, cargo e o exercício de função gratificada.

Constatou-se, através da distribuição de frequência e análise de percentuais, que dos 124 servidores pesquisados, 67 são do sexo feminino, correspondendo a 54% da amostra, conforme figura 5 (4). Isso mostra um equilíbrio dos respondentes no que se refere ao gênero.

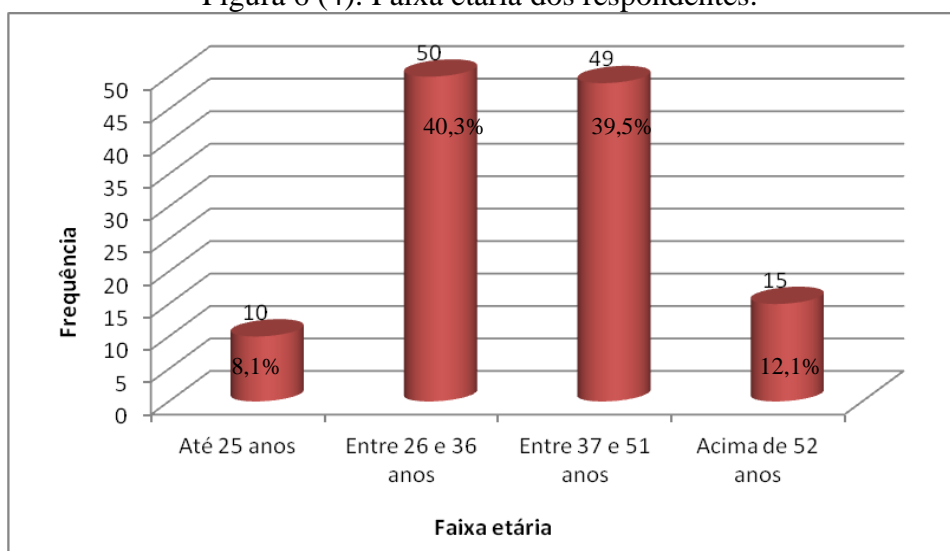
Figura 5 (4): Gênero dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O resultado aponta que a média da idade dos respondentes corresponde a 38,48, com um desvio padrão de 10,33, variando individualmente de 20 a 65 anos. Na figura 6 (4) observa-se que a maioria dos respondentes encontra-se na faixa etária de entre 26 e 51 anos, com uma representatividade de 79,8% da amostra.

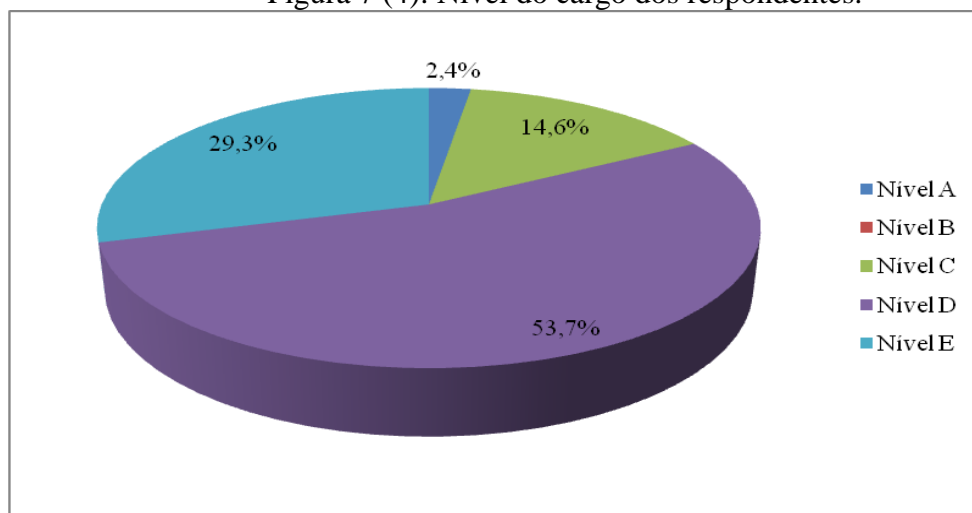
Figura 6 (4): Faixa etária dos respondentes.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Em relação ao nível dos cargos ocupados pelos respondentes, 66 respondentes informaram pertencer ao nível “D”, correspondendo a 53,7%, seguido do nível “E” com 29,3%, conforme demonstrado na figura 7 (4). E mais, não houve nenhum respondente do nível “B”. A distribuição dos cargos por níveis tem embasamento na Lei 11.091/2005 que dispõe sobre a estruturação do plano de cargos e carreiras dos técnico-administrativos em educação das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao MEC. O referido documento classifica os cargos em cinco níveis (A, B, C, D e E) de acordo com a escolaridade, o nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições.

Figura 7 (4): Nível do cargo dos respondentes.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Observa-se, a partir da Tabela 2 (4), que aproximadamente 47% dos respondentes são do cargo de assistente em administração, cuja escolaridade exigida para ingresso é o nível médio completo ou médio profissionalizante, seguido de 11,3% do cargo de auxiliar administrativo que exige o nível fundamental completo. Essa diferença se justifica com base na realidade atual da UFPE que possui 4.166 técnico-administrativos em educação e, dentre esses, 1.001 são assistentes administrativos (Dados da DGP/PROGEPE/ Maio 2016).

Tabela 2 (4): Distribuição dos cargos por níveis, suas frequências e percentuais.

Nível	Cargos	“N” por cargos	% por cargo	“N” por nível
A	Auxiliar Operacional	1	0,8	3
	Servente de Limpeza	2	1,6	
C	Administrador de Edifícios	1	0,8	18
	Ascensorista	2	1,6	
	Auxiliar Administrativo	14	11,3	
	Operador de máquina	1	0,8	
D	Assistente em Administração	57	46,3	66
	Desenhista em artes gráficas	1	0,8	
	Editor de imagens	1	0,8	
	Técnico de Laboratório-área	6	4,8	
E	Administrador	5	4,1	36
	Analista de T.I.	2	1,6	
	Arquiteto e Urbanista	1	0,8	
	Bibliotecário-documentarista	10	8,1	
	Biólogo	1	0,8	
	Contador	2	1,6	

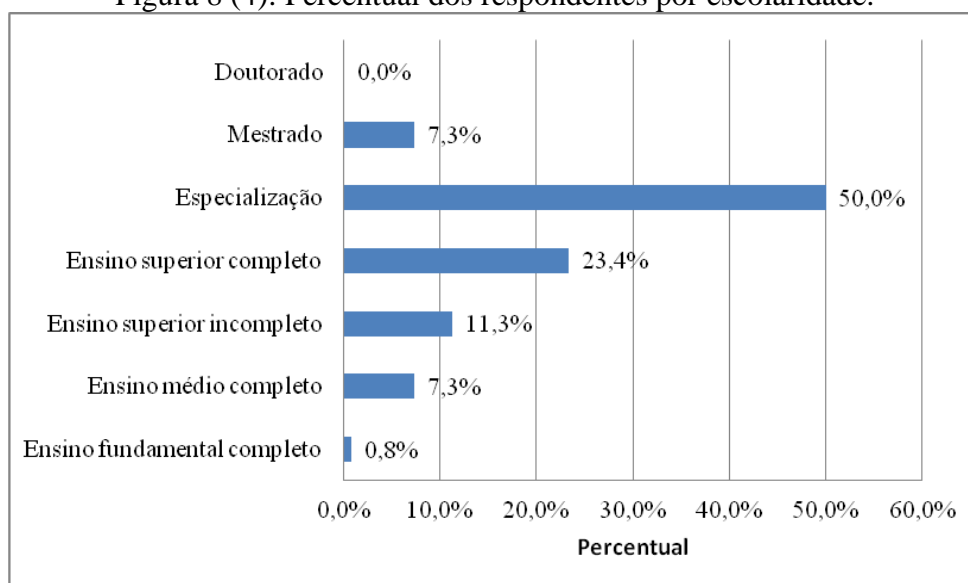
(Continuação)

E	Economista	1	0,8	
	Médico-veterinário	1	0,8	
	Programador visual	2	1,6	
	Secretário executivo	7	5,7	
	Técnico em Assuntos Educacionais	5	4,1	
Total		123	97	123

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Segundo os dados referentes ao nível de escolaridade, tem-se que dentre os respondentes, 50% possuem especialização, apenas 7,3% possuem mestrado e nenhum respondente possui doutorado, conforme figura 8 (4). Como verificado na figura 5, o nível D que exige nível médio completo é o de maior predominância, porém, mais de 80% dos respondentes possuem ensino superior completo e pós-graduação, sinalizando que eles possuem capacitação acima do exigido para o cargo. Isso decorre não apenas da mudança de postura desses servidores que optaram em melhorar seu nível de conhecimento, como também de políticas governamentais de incentivo ao desenvolvimento do seu pessoal. Essas políticas são reflexos de uma mudança de paradigma que o poder público vem buscando implementar com a reforma administrativa do Estado. Uma gestão gerencial, mais voltada para resultados, e, para isso, necessita de pessoas capacitadas, capazes de efetuar tais mudanças.

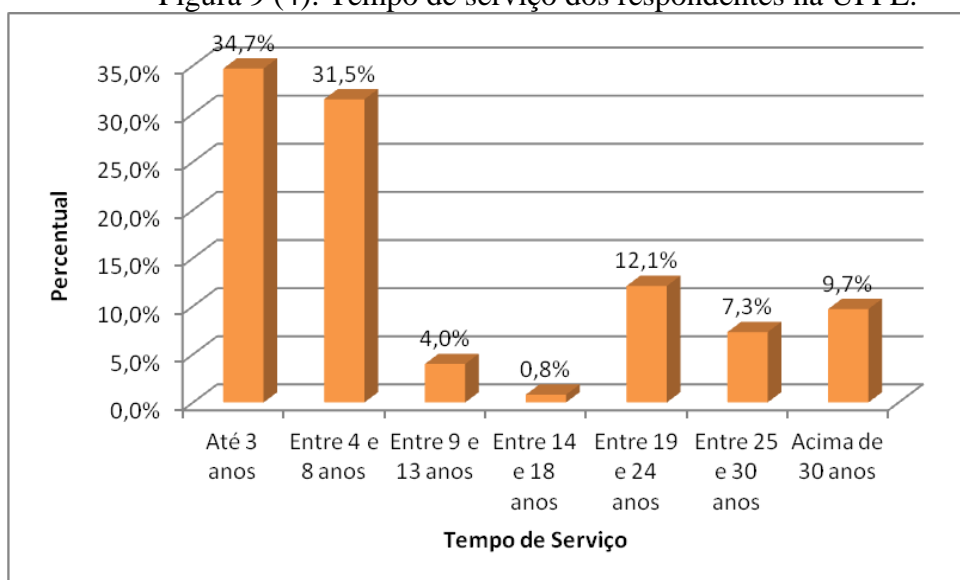
Figura 8 (4): Percentual dos respondentes por escolaridade.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Em relação ao tempo de serviço, os dados da figura 9 (4) apontam que a maioria dos respondentes (66,2%) possui até 8 anos na instituição no período da remoção. E mais, a faixa que apresenta maior índice, com 34,7% são dos servidores recém-ingressos que se encontram em estágio probatório ou estão em sua finalização.

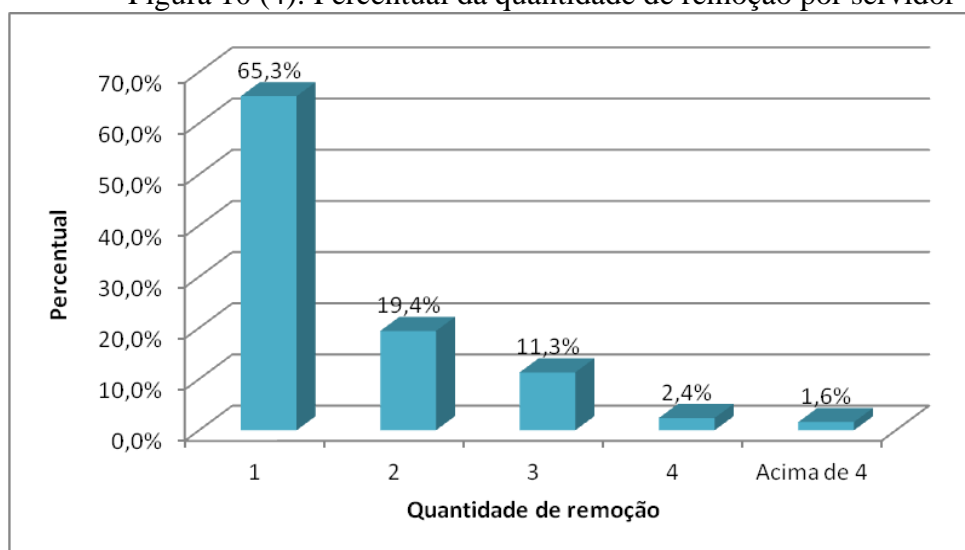
Figura 9 (4): Tempo de serviço dos respondentes na UFPE.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme se pode verificar na figura 10 (4) que 65,3% dos respondentes tiveram apenas uma remoção, seguido de 19,4% de servidores que tiveram duas remoções no período estudado.

Figura 10 (4): Percentual da quantidade de remoção por servidor



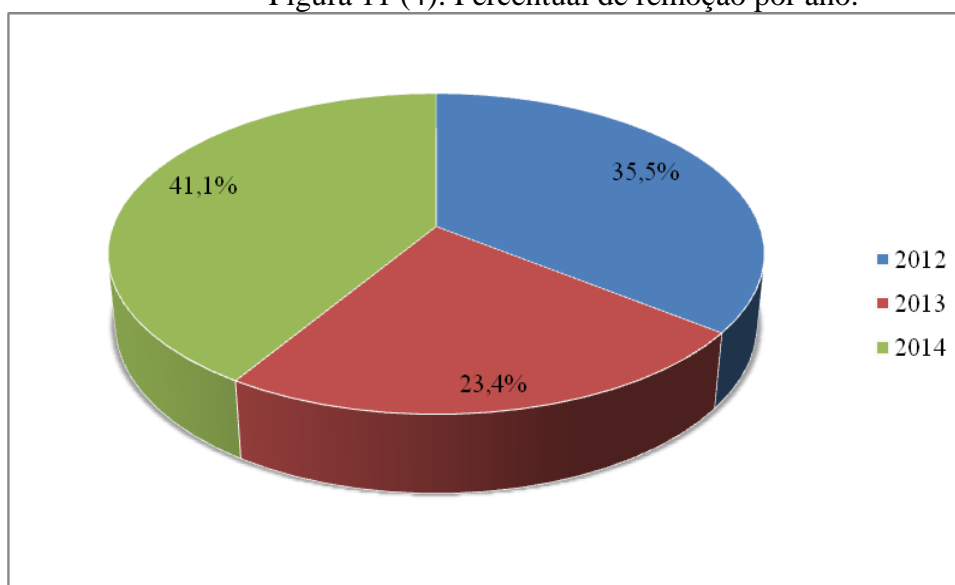
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

4.2 Identificação e descrição das características e fatores encontrados nas remoções

Este tópico buscou trazer as informações relacionadas com o ato de remoção em si, como ano, tipo, motivo, lotação, dentre outras. Essas constatações refletem características peculiares ao âmbito da UFPE, mas que podem ser encontradas em outras instituições com perfil similar.

No que diz respeito ao ano que ocorre a remoção, 51 dos respondentes deste estudo tiveram sua remoção efetivada no ano de 2014, correspondendo a 41,1% da amostra, como se apresenta na figura 11 (4).

Figura 11 (4): Percentual de remoção por ano.



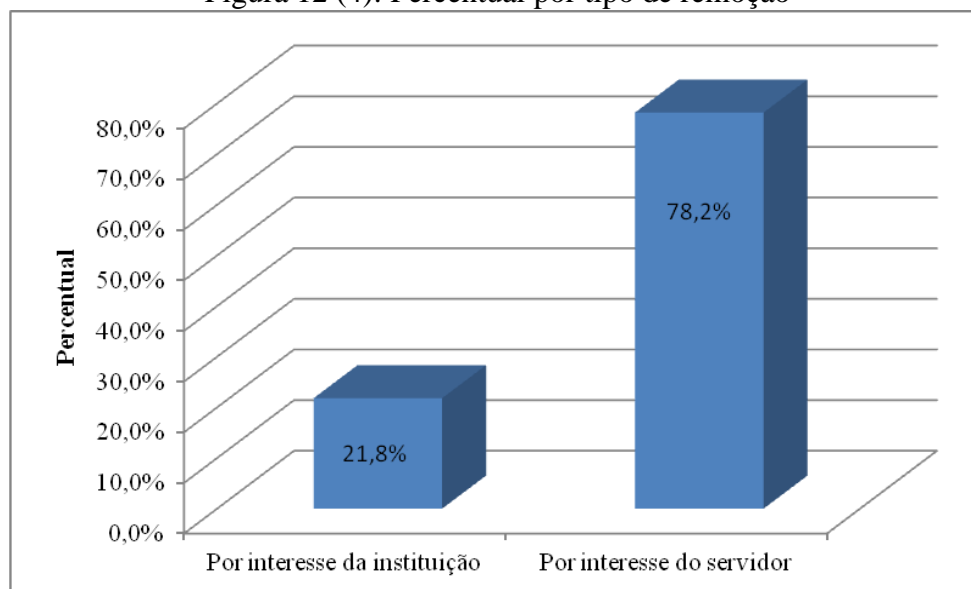
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Quanto à exigência de permuta, verifica-se que há um equilíbrio nas respostas, isto é, 50,8% informam que sua remoção não dependeu de permuta, contra 49,2% que aguardaram uma permuta para poder ter sua remoção efetivada. Outro ponto verificado é que 75,6% dos 123 respondentes para essa questão relatam que não exerciam função gratificada no período da remoção.

Quando analisada o tipo de remoção, verificou-se que 78,2% dos respondentes relatam terem solicitado o ato, ou seja, a iniciativa da remoção se deu por interesse do servidor, conforme figura 12 (4). Esse resultado reforçou a expectativa da pesquisa com base na

experiência profissional da pesquisadora e nos relatos informais de alguns servidores de que, aproximadamente 2/3 da amostra deveria estar dentro dessa faixa.

Figura 12 (4): Percentual por tipo de remoção



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme se pode verificar na tabela 3 (4), pouco mais de 50% dos servidores informaram que o motivo de terem solicitado remoção está relacionado à sua insatisfação com algo no ambiente de trabalho. Esse tópico remete a ideia de que essa insatisfação tem influências na decisão do servidor solicitar sua mudança de unidade.

Tabela 3 (4): Motivos relacionados aos tipos de remoção

Tipo de remoção	Motivo da remoção	N	%
"A pedido do servidor"	Por insatisfação com algo no ambiente de trabalho	62	50,4
	Por mobilidade e/ou localização	10	8,1
	Flexibilização e adequação de horário	9	7,3
	Outro. Especificar	16	12,1
"No interesse da Instituição"	Por convite para assumir cargo de direção ou função gratificada	12	9,7
	Ajuste de lotação	4	3,2
	Colocado à disposição	4	3,2
	Outro. Especificar	7	5,6
Total		124	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Ao fazer uma análise específica por grupos, tem-se que dos 27 servidores que foram removidos no interesse da Instituição, 12 foram convidados para assumir cargo de direção ou função gratificada, correspondendo a 44,4% desse grupo, e 25,9% alegaram outros motivos,

como mostra a tabela 4 (4). Esses outros motivos estão relacionados com o aproveitamento de habilidades, a criação de novo setor e movimentação desse pessoal para compor quadro funcional.

Tabela 4 (4): Motivos da remoção “Por interesse da Administração”

Motivo	N	%
Por convite para assumir cargo de direção ou função gratificada.	12	44,4
Ajuste de lotação	4	14,8
Colocado à disposição	4	14,8
Outro. Especificar	7	25,9
Total	27	100,0

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Os dados apontam que, além dos 62 respondentes alegarem ter sido a remoção solicitada por alguma insatisfação, 14 deles informaram outro motivo diferente dos apresentados conforme tabela 5 (4). Dentre estes, estão: a falta de afinidade profissional com as atividades, estresse, busca de novas experiências, mudança de direção ou porque deixou o cargo de chefia. Observou-se também que não houve nenhuma resposta para as justificativas de remoção “a pedido” por motivo de saúde comprovada por junta médica oficial e para acompanhar cônjuge ou companheiro.

Tabela 5(4): Motivos da remoção “Por interesse do servidor”

Motivo	N	%
Por conveniência do servidor (insatisfação com algo no ambiente de trabalho)	62	65,3
Por mobilidade e/ou localização	10	10,5
Flexibilização e adequação de horário	9	9,5
Outro. Especificar	14	14,7
Total	95	100,0

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

No que se refere à unidade organizacional que o servidor estava lotado no momento que pediu a remoção, tem-se que 17,9% corresponde ao Hospital das Clínicas (HC), seguido dos Centro de Ciências da Saúde (CCS) e Centro de Tecnologia e Geociências (CTG), ambos com 8,1%, conforme tabela 6 (4). Há que se considerar que as unidades que possuem o maior número de servidores técnico-administrativos é o HC, com aproximadamente 1/3 desse pessoal, seguido do CCS e CTG.

Tabela 6 (4): Lotação antes da remoção

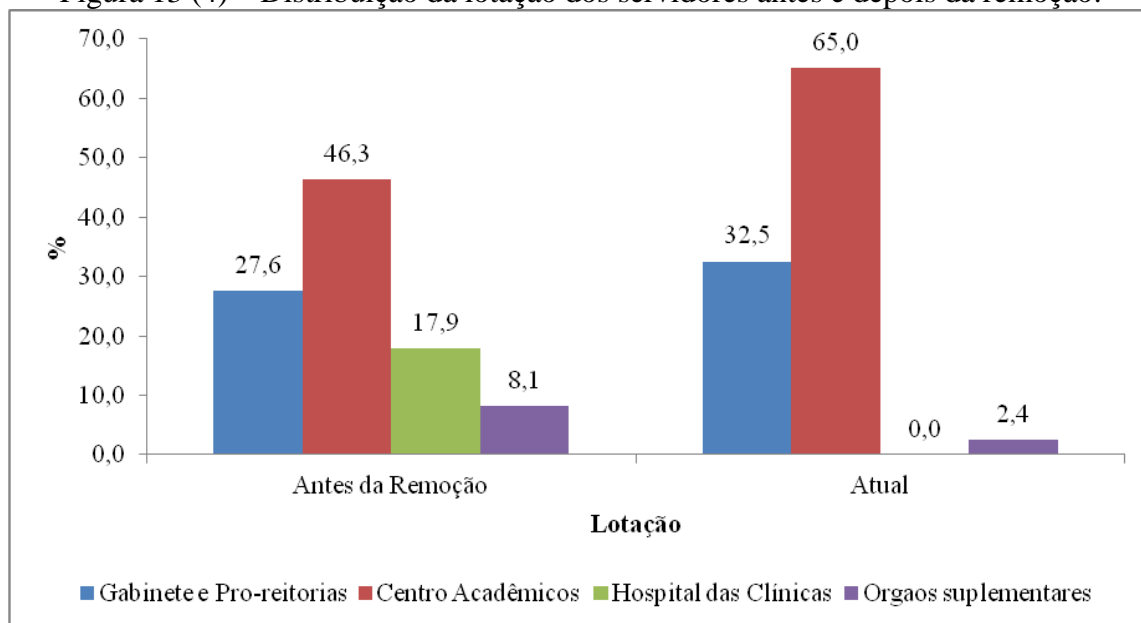
Unidade Organizacional	"N"	%
HC	22	17,9
CCS	10	8,1
CTG	10	8,1
Gabinete do Reitor	8	6,5
CCSA	8	6,5
CCEN	7	5,7
PROPAN	6	4,9
BC	6	4,9
CAC	5	4,1
PROGEST	4	3,3
PROGEPE	4	3,3
PROAES	4	3,3
CAV	4	3,3
PROPESQ	3	2,4
CCJ	3	2,4
CE	3	2,4
PROACAD	2	1,6
PROEXC	2	1,6
CB	2	1,6
CFCH	2	1,6
CIN	2	1,6
PROCIT	1	0,8
CAA	1	0,8
NTVRU	1	0,8
PCU	1	0,8
Editora Universitária	1	0,8
NTI	1	0,8
Total	123	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Percebe-se ainda pela figura 13 (4) um aumento na lotação do servidor nos centros acadêmicos passando de 46,3% para 65,0% e uma saída de 17,9% dos servidores do HC e que ninguém optou pela remoção para o hospital das clínicas. É importante considerar que a partir

de dezembro de 2013, com a adesão do HC à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), a competência de suprir o quadro de pessoal dessa unidade passou a ser da referida empresa.

Figura 13 (4) – Distribuição da lotação dos servidores antes e depois da remoção.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Ao término da apresentação dos resultados vinculados aos perfis dos servidores e as características peculiares ao ato de remoção em si, serão apresentadas na próxima seção os achados envolvendo as variáveis de motivação.

4.3 Variáveis de Motivação

Essa seção apresenta os achados do estudo sobre o segundo objetivo específico que corresponde à identificação dos fatores motivacionais que contribuíram com a decisão dos servidores em mudar de unidade, com base na teoria da Expectância. Para os itens que compõem o questionário de motivação no trabalho (25 afirmativas) calculou-se o alfa de Cronbach considerando a escala total e em todos esses casos do inventário de motivação (IMST) o valor observado do alfa de Cronbach é maior que 0,8, indicando boa consistência interna do instrumento utilizado, como é apresentado na tabela 7 (4).

Tabela 7 (4) – Valores de alfa de Cronbach para o Inventário de Motivação

Questionário	Nº de Itens	Alfa de Cronbach
Parte 2 – Motivação no Trabalho (Seção 1)	25	0,907
Parte 2 – Motivação no Trabalho (Seção 2a)	25	0,903
Parte 2 – Motivação no Trabalho (Seção 2b)	25	0,936
Parte 3 – Motivação no Trabalho (Seção 3)	25	0,926

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A teoria da expectância traz a ideia de que o valor que o indivíduo espera de determinada coisa ou situação vai determinar o nível esforço despendido para se chegar a um desempenho (expectância) e o quanto esse desempenho contribui para se chegar ao resultado esperado (instrumentalidade). As ações por parte dos indivíduos podem, em parte, ser explicadas em termos de suas preferências entre os resultados e as suas expectativas a respeito das consequências (VROOM, 1995).

Um dos principais desafios da análise do constructo motivação é a tentativa de explicar ou entender a escolha ou a direção do comportamento do indivíduo, considerando que, sendo intrínseca, a motivação varia de pessoa para pessoa e do momento em que elas se encontram, além de estar relacionada a outros construtos como valores, percepção etc. Assim, há aqui uma tentativa de entender quais os principais fatores de motivação trazidos pelo IMST que possivelmente impliquem na remoção dos servidores na UFPE, através das categorias e os fatores relacionados.

A investigação da motivação no trabalho foi pautada nas dimensões conforme quadro 2 que mostra a síntese das escalas de mensuração e suas variáveis, no qual constam os atributos valorativos, os atributos descritivos, a expectância e a instrumentalidade com seus respectivos fatores.

4.3.1 Valências

Nesse estudo, a análise dos atributos valorativos correspondente à valência, uma vez que Borges; Alves-Filho; Tamayo (2008, p. 227) informam que o IMST não mensura diretamente a valência, porque, segundo eles “a diferença conceitual sutil entre atributos valorativos e valência não justificaria ter os dois conteúdos no mesmo inventário”.

Buscou-se identificar a importância que os servidores dão a determinados fatores dentro da aspiração de um trabalho ideal. E, após, aplicação do teste *Qui-quadrado de Pearson*, verificou-se uma diferença estatística, na qual p-valor <0,001. Segundo a dimensão de motivação “Atributos valorativos”, o fator desgaste e desumanização foi estatisticamente

diferente de justiça no trabalho e auto-expressão e realização pessoal, onde a baixa importância nesses casos foi menor que 4,0%, enquanto que no desgaste e desumanização foi de 25,8%, como mostra a tabela 8 (4).

Tabela 8 (4) - Percentual das respostas da dimensão valência

MOTIVAÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	p-valor ¹
		Sem Importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante		
Justiça no trabalho	738	0,5	2,8	21,8	27,2	47,6	100	<0,001
Auto-expressão e realização pessoal	1852	1	2,2	21,1	32,3	43,5	100	
Desgaste e desumanização	492	6,9	18,9	21,5	18,7	33,9	100	
Atributos Valorativos	3082	1,8	5	21,3	28,9	42,9	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson

De acordo com os achados dessa pesquisa, os respondentes possuem uma valência alta em relação à justiça no trabalho e à auto-expressão e realização pessoal, ou seja, a existência dessas características no trabalho possui um alto grau de desejabilidade para eles. Percebe-se que as preferências por determinados resultados dentro do estudo são próximas no grupo apresentado. Segundo Vroom (1995) a valência positiva é quando uma pessoa prefere alcançar o resultado tido como atraente ou desejável.

Em contrapartida, as questões referentes ao fator desgaste e desumanização carecem de dois comentários: primeiro, dentre as categorias mostradas ela é a que apresenta um maior índice de percepção em relação a sua pouca ou nenhuma importância para o servidor com 25,8%. Essa falta de importância se dá mais especificamente nos fatores que envolvem rotinização de atividades (65,3%) e atarefamento (36,1%). A valência negativa significa que os servidores preferem evitar esse comportamento porque tais eventos são desinteressantes ou indesejáveis para sua satisfação (VROOM, 1995). Segundo ponto é que essa categoria também envolve fatores como o sentimento de ser tratado como pessoa respeitada e a questão da possibilidade de aumentar a qualidade de vida no trabalho que obtiveram 99,19% de importância (importante, muito importante e extremamente importante), contrabalanceando o nível de percepção da categoria geral.

Esse resultado direciona para a constatação feita por Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008) em seus estudos no qual as diferentes amostras apresentaram pontuação mais baixa nesse fator, significando que ele se constitui em um atributo valorativo apenas para uma parcela da amostra. E mais, existe uma tendência a escores baixos nesse fator porque as pessoas não tendem a desejar desgaste e desvalorização no trabalho, atribuindo a ele uma valência negativa (BORGES; ALVES-FILHO; TAMAYO, 2008), que no caso em questão, foi verificado em parte dos fatores correspondentes a essa categoria.

De acordo com Vroom (1995), o desenvolvimento do trabalho repetitivo e rotineiro contribui para a rotatividade de pessoal, e porque não se falar numa contribuição equiparada para a remoção. De acordo com o autor, a repetitividade é a base para a insatisfação do trabalhador mais inteligente.

Quanto à escala de motivação para os servidores onde a remoção foi a pedido, percebe-se uma alta valência para as dimensões justiça no trabalho (97%) e auto-expressão e realização pessoal (96,4%). E a dimensão desgaste e desumanização apresentou um percentual de 27,5% para pouca ou sem nenhuma importância para os entrevistados, como se vê na tabela abaixo.

Tabela 9 (4) - Percentual das respostas da dimensão valência no tipo de remoção “a pedido”

MOTIVAÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	p-valor ¹
		Sem Importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante		
Justiça no trabalho	577	0,3	2,6	21,1	25,8	50,1	100	<0,001
Auto-expressão e realização pessoal	1449	1,2	2,3	22,6	30,7	43,1	100	
Desgaste e desumanização	385	7,5	20	20,8	18,2	33,5	100	
Atributos Valorativos	2411	2	5,2	22	27,5	43,3	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson

No que se refere à escala de motivação para os servidores onde a remoção foi por interesse da instituição, a diferença estatística se deu em virtude dos atributos valorativos também terem apresentado, com a mais baixa importância, a dimensão desgaste e desumanização (19,7%) comparada com as demais. Em se tratando dos fatores de maior

importância, tem-se a auto-expressão (98,1%) e a justiça no trabalho (95%), como se vê na tabela 10 (4).

Tabela 10 (4) - Percentual das respostas da dimensão valência no tipo de remoção “por interesse da instituição”

MOTIVAÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	p-valor ¹
		Sem Importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante		
Justiça no trabalho	161	1,2	3,7	24,2	32,3	38,5	100	<0,001
Auto-expressão e realização pessoal	403	0,2	1,7	15,4	38	44,7	100	
Desgaste e desumanização	107	4,7	15	24,3	20,6	35,5	100	
Atributos Valorativos	671	1,2	4,3	18,9	33,8	41,7	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson.

Diante do exposto, verificou-se que, de uma forma geral, os servidores possuem valências altas em relação à justiça no trabalho e auto-expressão e realização pessoal, e valência baixa em relação ao fator desgaste e desumanização, no que se refere à rotinização das atividades e o sentimento de atarefamento. Esse comportamento também foi replicado ao fazer uma comparação entre os servidores que pediram para sair da unidade de trabalho e os que foram removidos no interesse da instituição, significando, portanto, que não há diferenças significantes entre os grupos.

4.3.2 Expectâncias

A análise da Expectância traz a ideia do quanto os servidores esperaram que o seu trabalho no setor apresentasse o resultado indicado, ou seja, como mostra Vroom (1995) é a crença que o indivíduo possui de que um determinado comportamento leva ao resultado desejado. Assim, após, aplicação do teste *Qui-quadrado de Pearson*, verificou-se uma diferença estatística, na qual p-valor <0,001.

As diferenças significantes para a dimensão “Expectância” foram: a responsabilidade (90,6%), condições materiais de trabalho (86%) e auto-expressão (81,9%) com um grau alto de desejabilidade para que os resultados relacionados a essas categorias viessem a ocorrer, ou

seja, situações que frequentemente ou sempre esperou que o trabalho realizado apresentasse o resultado desejado no local de trabalho, de acordo com a tabela 11 (4).

Tabela 11 (4) - Percentual das respostas da dimensão Expectância.

MOTIVAÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	P-valor1
		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre		
Auto-expressão	1116	0,6	3	14,4	40	41,9	100	<0,001
Desgaste e desumanização	372	10,2	16,9	33,3	27,7	11,8	100	
Responsabilidade	372	0,8	1,6	7	36,3	54,3	100	
Condições materiais de trabalho	371	0,3	1,9	11,9	34,2	51,8	100	
Expectância	2231	2,2	4,9	15,9	36,4	40,6	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson.

Na expectância dos servidores a pedido, o fator desgaste e desumanização aparece com o maior índice de não desejabilidade da ocorrência do resultado (27,8%), além de 33,7% esperaram “às vezes” encontrá-la no setor. O maior índice do desejo de ocorrência do resultado está no fator responsabilidade (88,7%), seguido das condições materiais de trabalho (86,2%) e auto-expressão (80,8%), de acordo com a tabela 12 (4).

Tabela 12 (4) - Percentual das respostas da dimensão expectância no tipo de remoção “a pedido”.

MOTIVAÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	P-valor1
		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre		
Auto-expressão	873	0,8	3,2	15,1	38,9	41,9	100,0	<0,001
Desgaste e desumanização	291	11,0	16,8	33,7	27,5	11,0	100,0	
Responsabilidade	291	1,0	2,1	8,2	39,2	49,5	100,0	
Condições materiais de trabalho	290	0,3	2,1	11,4	35,5	50,7	100,0	
Expectância	1745	2,5	5,1	16,4	36,5	39,5	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson.

Na expectância quando a remoção se deu no interesse da instituição, verificou-se a responsabilidade (3,7%) com grau de indesejabilidade menor que as outras dimensões, conforme tabela 13 (4).

Tabela 13 (4) - Percentual das respostas da dimensão expectância no tipo de remoção “por interesse da instituição”.

MOTIVAÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	P-valor ¹
		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre		
Auto-expressão	243	0	2,5	11,9	43,6	42	100	<0,001
Desgaste e desumanização	81	7,4	17,3	32,1	28,4	14,8	100	
Responsabilidade	81	0	0	2,5	25,9	71,6	100	
Condições materiais de trabalho	81	0	1,2	13,6	29,6	55,6	100	
Expectância	486	1,2	4,3	14	35,8	44,7	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson.

No que se refere a essa dimensão, tem-se um alto nível de credibilidade em relação a quase todos os fatores abordados. Quando indagados a respeito do quanto o servidor esperou que o seu trabalho no setor (que estava vinculado no momento que pediu remoção) apresentasse o resultado indicado, obteve-se as maiores frequências do item “sempre” acima de 50% para as categorias de auto-expressão e responsabilidade. Fatores como: igualdade de direitos, tratamento respeitoso, boa comunicação e confiança da chefia foram os pontos que os servidores acreditavam ser sempre provável que esse resultado acontecesse no setor. Outros fatores que apresentaram um percentual acima de 40% para o acontecimento frequente foram: as opiniões serem levadas em conta, o desenvolvimento das habilidades interpessoais, a utilização do pensamento e a percepção de ser produtivo.

A exceção aqui, como ocorreu na valência, é para a categoria desgaste e desumanização, que se apresentou com diferença estatística em relação às demais categorias, considerando 7,4% para nunca esperaram, 17,3% raramente esperaram e 32,1% às vezes esperaram o acontecimento do resultado. Nessa categoria, merece destaque o fator de sentimento de estar esgotado com 48% das respostas, demonstrando uma visão de que nunca ou raramente esperariam sentir-se esgotados no ambiente de trabalho. No entanto, para o fator

de atarefamento, tem-se que: 43 respondentes (34,7%) esperaram com frequência e 39 (31,5%) esperaram “às vezes” possuir essa percepção de ter tarefas a realizar.

4.3.3 Instrumentalidades

A instrumentalidade apresentou diferenças significantes nas dimensões de responsabilidade, com a percepção de 5,4% nenhuma ou rara dependência do servidor, ou seja, os fatores vinculados à categoria de responsabilidade que foram verificados no setor, frequentemente (37,3%) ou sempre (39,5%) dependeram do desempenho do servidor, conforme apresentado na tabela 14 (4).

Tabela 14 (4) - Percentual das respostas da dimensão instrumentalidade.

MOTIVAÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	P-valor ¹
		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre		
Envolvimento e reconhecimento	1359	3,5	10,2	24	35,5	26,8	100	<0,001
Condições materiais de trabalho	495	7,3	14,1	27,7	31,3	19,6	100	
Desgaste e desumanização	369	9,2	18,4	32,8	24,9	14,6	100	
Responsabilidade	370	0,3	5,1	17,8	37,3	39,5	100	
Instrumentalidade	2593	4,6	11,4	25,1	33,4	25,5	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson

Na instrumentalidade do tipo de remoção a pedido, percebe-se que a responsabilidade foi à dimensão com maior ocorrência em relação às outras dimensões com 5,1% apenas de nunca ou raramente ter ocorrido. E as dimensões que se apresentaram como de menor influência do servidor para sua ocorrência foi o desgaste e a desumanização (27,8%) e as condições materiais de trabalho (21,4%), como mostra a tabela 15 (4).

Tabela 15 (4) - Percentual das respostas da dimensão instrumentalidade no tipo de remoção “a pedido”.

MOTIVAÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	P-valor ¹
		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre		
Envolvimento e reconhecimento	1065	4,3	10,4	25,8	35,7	23,8	100	<0,001
Condições materiais de trabalho	388	7,5	13,9	27,8	31,2	19,6	100	
Desgaste e desumanização	288	10,4	17,4	30,9	26,4	14,9	100	
Responsabilidade	290	0,3	4,8	19,3	38,3	37,2	100	
Instrumentalidade	2031	5,2	11,3	26	33,9	23,6	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson

Também na instrumentalidade no tipo de remoção “por interesse da instituição” a responsabilidade foi à dimensão com maior percepção de influencia do servidor em relação às outras dimensões com 6,3% apenas para nunca ou raramente de dependência de seu desempenho, de acordo com a tabela 16 (4).

Tabela 16 (4) - Percentual das respostas da dimensão instrumentalidade no tipo de remoção “por interesse da instituição”.

MOTIVAÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	P-valor ¹
		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre		
Envolvimento e reconhecimento	294	0,7	9,5	17,3	34,7	37,8	100	<0,001
Condições materiais de trabalho	107	6,5	15	27,1	31,8	19,6	100	
Desgaste e desumanização	81	4,9	22,2	39,5	19,8	13,6	100	
Responsabilidade	80	0	6,3	12,5	33,8	47,5	100	
Instrumentalidade	562	2,3	11,9	21,7	31,9	32,2	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson.

No que diz respeito à instrumentalidade, no geral, as pessoas percebem que a obtenção dos resultados apresentados, dependeu com frequência do seu esforço. Os servidores acreditam que só atingiram tais resultados ou obtiveram tais recompensas do ambiente de trabalho porque frequentemente se esforçaram para isso.

Em se tratando das categorias em que o resultado sempre dependeu do servidor, verificou-se, a responsabilidade com o maior índice de frequência, nos fatores: responsabilidades por minhas decisões (47,5%) e responsabilidades por enfrentar os problemas do trabalho (42,7%).

Já os fatores que apresentaram uma menor influência do esforço do servidor (nunca dependeu e raramente dependeu) foram os fatores de esgotamento (34,4%) e a adoção de medidas de segurança no ambiente de trabalho (27,4%), que estão inseridas nas categorias de desgaste e desumanização e condições materiais do trabalho, respectivamente.

4.3.4 Valores descritivos

Embora esse fator não pertença as variáveis que, diretamente, compõe a motivação, entende-se como importante apresentar os resultados obtidos, uma vez que eles podem representar o que de fato o servidor percebeu que aconteceu no ambiente de trabalho. Nos valores descritivos, após, aplicação do teste *Qui-quadrado de Pearson*, verificou-se uma diferença estatística, na qual p-valor <0,001, no fator desgaste e desumanização com 61,5% dos respondentes informando que esse fator frequentemente ou sempre ocorreu concretamente no setor, como se apresenta na tabela 17 (4).

Tabela 17 (4) - Percentual das respostas da dimensão atributos descritivos.

MOTIVAÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	P-valor ¹
		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre		
Auto-expressão	1488	10,5	18,4	29,9	24,1	17,1	100	<0,001
Desgaste e desumanização	372	4,6	8,3	25,5	34,9	26,6	100	
Responsabilidade	496	5,4	8,5	25	30,8	30,2	100	
Condições de Trabalho	371	8,9	18,3	35,3	24,8	12,7	100	
Atributos Descritivos	2727	8,5	15,2	29,2	26,9	20,2	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson.

Nos atributos descritivos para os que pediram remoção, conforme tabela 18 (4), os servidores percebem que as dimensões auto-expressão (33,5%) e condições de trabalho (30,7%) foram as que trouxeram o maior percentual em relação à nunca ou raramente terem

apresentado o resultado concretamente. E mais, a dimensão que mais apresentou esse resultado foi desgaste e desumanização com 63,2% (frequentemente ocorreu e sempre ocorreu).

Tabela 18 (4) - Percentual das respostas da dimensão atributos descritivos no tipo de remoção “a pedido”.

MOTIVAÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	P-valor ¹
		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre		
Auto-expressão	1164	12,5	21	31,8	21,3	13,4	100	<0,001
Desgaste e desumanização	291	4,5	7,9	24,4	35,7	27,5	100	
Responsabilidade	388	6,7	10,1	26,8	29,9	26,5	100	
Condições de Trabalho	290	10,7	20	39	20,7	9,7	100	
Atributos Descritivos	2133	10,1	17,1	30,8	24,8	17,2	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson.

Nos atributos descritivos, os servidores que foram removidos no interesse da instituição percebem os fatores responsabilidade (77,8%) e auto-expressão (64,5%) como os que apresentaram o maior índice de ocorrência do fato. O fator condições de trabalho teve 63% de incidência, seguido do desgaste e desumanização com 55,6% para (frequentemente e sempre), conforme tabela 19 (4).

Tabela 19 (4) - Percentual das respostas da dimensão atributos descritivos no tipo de remoção “por interesse da instituição”.

MOTIVAÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	P-valor ¹
		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre		
Auto-expressão	324	3,1	9,3	23,1	34,3	30,2	100	<0,001
Desgaste e desumanização	81	4,9	9,9	29,6	32,1	23,5	100	
Responsabilidade	108	0,9	2,8	18,5	34,3	43,5	100	
Condições de Trabalho	81	2,5	12,3	22,2	39,5	23,5	100	
Atributos Descritivos	594	2,9	8,6	23,1	34,7	30,8	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson.

Em se tratando da percepção dos servidores a respeito da ocorrência concreta dos resultados esperados, o fator com maior frequência para “sempre ocorreu” foi a dimensão responsabilidade nos fatores: responsabilidade por enfrentar os problemas do trabalho (47,6%) e as responsabilidades pelas decisões tomadas (38,7%).

Considerando a percepção das questões que “frequentemente” ocorreram de fato, os respondentes consideraram fatores vinculados à auto-expressão (percepção de ser produtivo, desenvolvimento de habilidades interpessoais e sentimento de ser tratado como pessoa respeitada) e o desgaste e desumanização (repetição diária de tarefas e sentimento que está esgotado).

4.3.5 Análise dos fatores motivacionais relacionados com a remoção dos TAE’S no período de 2012 - 2014

No estudo, verificou-se, de um modo geral, que não há diferenças estatísticas entre os grupos de servidores no que corresponde à valência, expectância e a instrumentalidade. Entretanto, verificou-se que em se tratando da percepção em relação à concretização do resultado (valores descritivos), fatores também ligados à auto-expressão como oportunidade de se tornar mais profissionalizado (41,4%), oportunidade permanente de novas coisas (39,5%), as opiniões serem levadas em conta (39,5%) e a oportunidade de expressar a criatividade (37,1%) apresentaram o maior índice de não ocorrência.

Esse fato poder ser explicado em virtude da categoria auto-expressão dos valores descritivos apresentar o maior número de fatores para a análise (12 questões relacionadas) com assuntos que abordam desde sentimento de prazer, respeito, valorização e reconhecimento como comportamento da chefia e oportunidades de profissionalização, qualificação e influências nas decisões. Com isso, há um leque amplo de possibilidades que pode levar a resultados como o encontrado nessa pesquisa.

Cabe pontuar que, curiosamente, os servidores percebem a oportunidade de profissionalização e aprendizagem como situações que não ocorrem ou com ocorrência rara. Possivelmente, questões relacionadas à comunicação e à divulgação ou até mesmo o quantitativo de servidor tenham implicações nesse considerável índice, uma vez que a própria instituição possui ações nesse sentido, através da sua resolução nº 9/2006 do Conselho Universitário que assegura um plano de capacitação e qualificação dos seus técnicos administrativos, além do seu afastamento, total ou parcial, para realizar cursos de pós-

graduação em instituições nacionais ou estrangeiras. Além disso, a resolução nº 01/2011 do Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão regulamenta a disponibilização de vagas para servidores ativos e permanentes em programas de pós-graduação *stricto sensu*.

Outro ponto que carece comentários é a questão da dimensão responsabilidade que é tida com uma alta expectância, uma alta ocorrência no ambiente de trabalho e também uma alta instrumentalidade para os servidores, independente do tipo de remoção. Fatores como a responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho, responsabilidade pelas decisões, as tarefas e obrigações de acordo com suas possibilidades dependem muito mais do desempenho do próprio servidor do que qualquer outro agente. Esse aspecto também reflete o comprometimento e o envolvimento do servidor para com suas atividades.

No que concerne à dimensão desgaste e desumanização constatou-se que 25,8% dos servidores entendem que seus fatores não possuem importância dentro da ideia de um trabalho ideal. No entanto, apenas 27,1% esperaram que esse fator se apresentasse como resultado do seu desempenho no setor onde estavam lotados, mas 61,5% da amostra teve a percepção concreta da ocorrência desse resultado no setor. E para 27,6% a ocorrência do fato não dependeu ou raramente dependeu de seu esforço. Verificou-se, ao utilizar o teste de *Mann-Whitney* na mediana, uma considerável diferença entre o que o servidor esperou como resultado e o quanto de fato isso aconteceu, como mostra a tabela 20 (4).

Tabela 20 (4) - Mediana da expectância e valores descritivos dos servidores removidos a pedido

Dimensão	Mediana		p-valor ¹
	Esperou	Ocorreu	
Auto-expressão	Frequentemente	Às vezes	0,000
Desgaste e desumanização	Às vezes	Frequentemente	0,000
Responsabilidade	Frequentemente	Frequentemente	0,000
Condições de Trabalho	Sempre	Às vezes	0,000

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste de Mann-Whitney

Os fatores que correspondem ao desgaste e a desumanização (rotinização, esgotamento, atarefamento, sentimento de desrespeito) trazem consigo a ideia de que decorrem de comportamentos externos, seja de outros indivíduos, seja de políticas da própria instituição ou até mesmo da legislação vigente, e que, portanto, não depende do servidor para garantir ou não sua presença no ambiente de trabalho e o alto índice de ocorrência desses fatores podem acarretar no desejo do servidor mudar de unidade organizacional.

Relativamente às condições materiais de trabalho, verificou-se que os servidores possuem um alto grau de desejo (86%) que essas condições estejam presentes no ambiente laboral, mas que existia uma baixa ocorrência (62,5%) no setor que eles estavam lotados, além de 21,4% acreditarem que não dependia deles para que isso viesse a acontecer. Essa diferença entre o real e o ideal apresentada na tabela 20 (4), leva o servidor a diminuir sua *performace* em relação às atividades e/ou aumentar seu esforço na busca por locais que minimizem essa distância.

Importa observar que a discrepância substancial entre a satisfação antecipada de um resultado (valência) e a satisfação atual que o resultado forneceu influencia significativamente na satisfação do indivíduo. Festinger (1957) apud Vroom (1995) pontua os efeitos do esforço de valência como um caso específico da sua teoria da dissonância cognitiva, na medida em que se uma pessoa, ao exercer um esforço com a expectativa de alcançar algum objetivo altamente desejável, não consegue alcançá-lo, será criada uma dissonância entre o esforço que ele gastou e a recompensa recebida. Esse fator é uma das principais fontes de inconsistência no comportamento dos indivíduos.

Diante dos achados, é possível perceber que, primeiro, não há diferenças significativas na percepção do nível das variáveis da motivação quando se trata do tipo de remoção, contrapondo-se a hipótese 2 desse estudo. Segundo, percebeu-se uma diferença significativa entre o que os servidores desejavam encontrar no setor (valência) e o que concretamente presenciaram nas categorias de desgaste e desumanização e condições materiais de trabalho oferecendo indícios de que elas possuem reflexos positivos no comportamento do indivíduo em querer mudar de setor.

E mais, a responsabilidade foi a categoria que se apresentou com a menor discrepância sugerindo, portanto, que não tem influência direta na remoção. Há uma convergência nesse estudo com os achados de Barros (2015) que apresenta a responsabilidade como o fator de maior expectativa e o segundo maior de instrumentalidade. Esse estudo apenas diverge na questão da instrumentalidade, que para os servidores da UFPE é o que apresenta maior índice. Também o estudo realizado por Alves-Filho (2012) sobre profissionais do serviço público apresentam o responsabilidade e recompensas e independência econômica do componente motivacional expectativa como fatores que aumentam a força motivacional, ressaltando apenas que esse último fator não foi objeto de análise neste estudo.

4.4 Variáveis de satisfação no trabalho

Nesta parte do estudo serão apresentados os resultados referentes às variáveis de satisfação: relacionamento com a chefia, relacionamento com os colegas de trabalho, natureza do trabalho e ambiente físico, tanto em uma visão geral, como separados pelos grupos dos servidores que pediram remoção e daqueles que foram removidos no interesse da instituição em atendimento ao terceiro objetivo específico do estudo.

Para os itens que compõem o questionário de satisfação no trabalho calculou-se o Alfa de Cronbach de 0,898, considerando a escala total e o resultado indica que o instrumento possui uma boa consistência interna. Em seguida, observou-se a frequência das respostas para cada dimensão apresentada da parte 2 do instrumento de coleta e aplicou-se o teste *de Qui-quadrado de Pearson* que mostrou significância estatística com p-valor <0,001.

Os fatores aqui estudados são considerados, de acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) apud Siqueira (2008), como higiênicos (relacionamento com a chefia e colegas de trabalho e ambiente físico) e motivadores (natureza do trabalho). Como fazem parte de um contínuo diferente, a teoria traz que os fatores higiênicos, quando atendidos, são capazes de evitar a insatisfação, mas não causam satisfação, na medida em que a retirada de características insatisfatórias de um cargo não o torna, necessariamente, satisfatório (ROBBINS; DECENZO, 2004), ou seja, não gera motivação. Em contrapartida, os fatores motivadores são aqueles capazes de aumentar a satisfação.

Segundo a tabela 21 (4), no que se refere à satisfação geral dos respondentes (não especificando o tipo de remoção), tem-se que a dimensão que apresentou o maior índice foi o relacionamento com os colegas de trabalho com 62,3% para satisfeito ou totalmente satisfeito. O segundo maior percentual, ficou com o relacionamento com a chefia que chegou a 49,3% de satisfação. Em se tratando da insatisfação, percebeu-se que o ambiente físico possui 42,5% de percepção como totalmente insatisfeito ou insatisfeito, seguido da natureza do trabalho com 37,8%.

Tabela 21 (4) - Percentual das escalas segundo as dimensões de satisfação no trabalho

SATISFAÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	p-valor ¹
		Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito		
Relacionamento com a Chefia	493	16,6	12,6	21,5	25,4	23,9	100	<0,001
Relacionamento com os colegas de trabalho	372	4	15,3	18,3	45,4	16,9	100	
Natureza do Trabalho	493	12,2	25,6	16,8	33,9	11,6	100	
Ambiente Físico	370	15,7	26,8	14,1	35,4	8,1	100	
Total	1728	12,4	19,9	17,9	34,3	15,5	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson

Analisando o constructo com os servidores em geral, percebeu-se que os fatores extrínsecos “relacionamento com os colegas” e “relacionamento com a chefia” estão sendo percebidos como suficientes para garantir a não insatisfação desses servidores. No entanto, o ambiente físico foi considerado como fator de insatisfação. Já o fator intrínseco “natureza do trabalho” é percebido como não motivador, uma vez que apresentou um índice elevado de não satisfação e indiferença.

4.4.1 Tipos de remoção e o construto satisfação no trabalho

Quando verificada as categorias de satisfação relacionadas com o tipo de remoção na tabela 22 (4), percebe-se que há diferença estatística significativa com $p < 0,001$ entre os tipos de remoção, ou seja, quando a remoção for por interesse da instituição, 72,9% dos pesquisados estão satisfeitos ou totalmente satisfeitos contra 43,9% dos respondentes que estão satisfeitos ou totalmente satisfeitos na remoção “a pedido”.

Tabela 22 (4) – Distribuição do tipo de remoção segundo a escala geral de satisfação no trabalho

SATISFÇÃO GERAL	Tipo da remoção				Total		p-valor ¹
	Por interesse da instituição		A pedido				
	N	%	N	%	N	%	
Totalmente insatisfeito	13	3,4	202	15	215	12,4	<0,001
Insatisfeito	35	9,3	309	22,9	344	19,9	
Indiferente	54	14,3	255	18,9	309	17,9	
Satisfeito	178	47,2	414	30,6	592	34,3	
Totalmente satisfeito	97	25,7	171	12,7	268	15,5	
Total	377	100	1351	100	1728	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson

Com esse resultado, dentro da própria realidade da remoção, pode-se inferir que o nível geral de satisfação tem associação com o fato de o servidor querer sair do seu ambiente de trabalho, uma vez que o fato de os servidores pedirem para sair da unidade que exercem suas atividades denota uma discordância ou não aceitação de alguns aspectos no local de trabalho.

4.4.1.1 Satisfação no trabalho e a remoção “por interesse da instituição”

Adentrando ao tipo de remoção “por interesse da instituição”, constatou-se que a variável de maior satisfação é o relacionamento com a chefia com 80,5% dos escores para satisfeitos ou totalmente satisfeitos, se diferenciando da tabela 21 (4). Para as demais categorias, a satisfação se apresenta com mais de 60% da percepção dos respondentes como positiva. Com destaque para o ambiente físico com 27,6% com maior índice de insatisfação, corroborando com os dados da satisfação geral, conforme tabela 23 (4).

Tabela 23 (4) - Distribuição das dimensões de satisfação segundo a escala geral na qual a remoção foi "Por interesse da instituição"

SATISFAÇÃO		Percentual das Respostas					Total	p-valor ¹
		Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito		
Relacionamento com a Chefia	N	5	3	13	35	52	108	<0,001
	%	4,6	2,8	12	32,4	48,1	100	
Relacionamento com os colegas de trabalho	N	1	6	12	47	15	81	
	%	1,2	7,4	14,8	58	18,5	100	
Natureza do Trabalho	N	2	9	24	50	23	108	
	%	1,9	8,3	22,2	46,3	21,3	100	
Ambiente Físico	N	5	17	5	46	7	80	
	%	6,3	21,3	6,3	57,5	8,8	100	
Total		13	35	54	178	97	377	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson

Segundo a tabela 24 (4), quando o pedido de remoção foi por interesse da instituição o motivo “colocado à disposição” apresentou maior percentual de insatisfação (19,6%) e difere estatisticamente dos outros motivos (p=0,012).

Tabela 24 (4) - Percentual das respostas da escala de satisfação de acordo com os motivos de remoção que ocorreu no interesse da instituição

MOTIVO	N	Percentual das Respostas					Total	p-valor ¹
		Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito		
Por convite para assumir cargo de direção ou função gratificada.	167	0,6	9,6	11,4	47,3	31,1	100	0,012
Ajuste de lotação	56	7,1	5,4	19,6	39,3	28,6	100	
Colocado à disposição	56	10,7	8,9	14,3	44,6	21,4	100	
Outro. Especificar	98	2	11,2	16,3	53,1	17,3	100	
Total	377	3,4	9,3	14,3	47,2	25,7	100	

Fonte: Elabordo pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson

4.4.1.2 Satisfação no trabalho e a remoção “a pedido”

Esse tipo de remoção é o que apresenta maior interesse ao estudo, uma vez que, grande parte dos respondentes informou que o pedido decorreu de algum tipo de insatisfação no local de trabalho. E a identificação desses fatores pode trazer possíveis indicações de disfunções que, se levadas em conta pela instituição, resultará em melhorias nas suas políticas de gestão de pessoas.

No que se refere à distribuição da satisfação considerando a satisfação geral dos servidores que solicitaram sua remoção, constatou-se que a variável de maior satisfação é o relacionamento com os colegas de trabalho com 58,4% que responderam estarem satisfeitos ou totalmente satisfeitos. E mais, o ambiente físico também é considerado por esse grupo como a variável com maior nível de insatisfação, entre insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, com 46,6%, seguida da natureza do trabalho com 45,5% e relacionamento com a chefia com 35,3%. Dentre o nível de satisfação com a variável relacionamento com a chefia, observou-se que 24,2% dos respondentes declararam estar em um estado de indiferença, ou seja, nem satisfeito, nem insatisfeito, como verificado na tabela 25 (4).

Tabela 25 (4) - Distribuição das dimensões de satisfação segundo a escala geral de satisfação da remoção "a pedido"

SATISFAÇÃO		Percentual das Respostas					Total	P-valor ¹
		Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito		
Relacionamento com a Chefia	N	77	59	93	90	66	385	<0,001
	%	20	15,3	24,2	23,4	17,1	100	
Relacionamento com os colegas de trabalho	N	14	51	56	122	48	291	
	%	4,8	17,5	19,2	41,9	16,5	100	
Natureza do Trabalho	N	58	117	59	117	34	385	
	%	15,1	30,4	15,3	30,4	8,8	100	
Ambiente Físico	N	53	82	47	85	23	290	
	%	18,3	28,3	16,2	29,3	7,9	100	
Total		202	309	255	414	171	1351	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1-Teste Qui-quadrado de Pearson

Na remoção a pedido, o motivo que apresentou diferença estatisticamente significativa foi por mobilidade e/ou localização com um percentual de satisfação (satisfeito e totalmente satisfeito) de 73,7%, enquanto que quando foi por insatisfação com algo no ambiente de trabalho, obteve-se um percentual de apenas 8,3% dos servidores que estavam totalmente satisfeitos, como mostra a tabela 26 (4).

Tabela 26 (4) - Percentual das respostas de satisfação segundo os motivos da remoção “a pedido”

MOTIVO	N	Percentual das Respostas					Total	p-valor ¹
		Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito		
Por insatisfação com algo no ambiente de trabalho	865	17,1	26,8	16,5	31,2	8,3	100	0,000
Por mobilidade e/ou localização	137	1,5	8,8	16,1	44,5	29,2	100	
Flexibilização e adequação de horário	126	6,3	20,6	27,8	24,6	20,6	100	
Outro. Especificar	195	16,9	19	24,6	22,6	16,9	100	
Total	1.323	14,4	23,2	18,7	30,7	12,9	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson

Em relação ao motivo específico do grupo de servidores que consideraram o pedido de remoção ser decorrente de “insatisfação com algo no ambiente”, a dimensão relacionamento com os colegas de trabalho apresentou menor insatisfação (25,8%) e se diferenciou estatisticamente das outras dimensões: relacionamento com a chefia (40,1%), natureza do trabalho (53,8%) e ambiente físico (54,0%) para totalmente insatisfeito e insatisfeito, de acordo com tabela 27 (4).

Tabela 27 (4) - Percentual das respostas de satisfação no qual o motivo do pedido foi à insatisfação com algo no ambiente de trabalho.

DIMENSÕES DE SATISFAÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	p-valor ¹
		Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito		
Relacionamento com a Chefia	247	22,3	17,8	21,5	24,7	13,8	100	0,000
Relacionamento com os colegas de trabalho	186	4,8	21	16,1	42,5	15,6	100	
Natureza do Trabalho	247	16,6	37,2	12,1	31,2	2,8	100	
Ambiente Físico	185	23,2	30,8	16,2	28,6	1,1	100	
Total	865	17,1	26,8	16,5	31,2	8,3	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson

4.4.1.2 Satisfação no trabalho e a idade, tempo de serviço e quantidade de remoção.

a) Satisfação no trabalho versus Idade

Com relação à variável idade, ao aplicar o teste de *Qui-quadrado de Pearson* observou-se que a satisfação geral difere estatisticamente com $p < 0,001$ no grupo dos servidores que pediram para sair da unidade. Constatou-se que 56% dos servidores que possuem até 25 anos dizem estar totalmente insatisfeito ou insatisfeito. Ainda sobre esses respondentes, nenhum deles declarou está totalmente satisfeito com uma das variáveis estudada. Curiosamente, o segundo maior grupo com esse entendimento são os servidores que possuem acima de 52 anos com 44,2%. Em contrapartida, os servidores que possuem entre 37 e 51 anos de idade são aqueles que se dizem satisfeitos ou totalmente satisfeitos, com 47,9% dos escores, como mostra a tabela 28 (4).

Tabela 28 (4) - Percentual das respostas de satisfação geral segundo a idade e o tipo de remoção “a pedido”.

IDADE	N	Percentual das Respostas					Total	p-valor ¹
		Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito		
Até 25 anos	84	27,4	28,6	25	19	0	100	<0,001
Entre 26 e 36 anos	601	15,3	22,6	16,5	34,6	11	100	
Entre 37 e 51 anos	528	12,7	20,5	18,9	30,3	17,6	100	
Acima de 52 anos	138	14,5	29,7	25,4	21,7	8,7	100	
Total	1351	15	22,9	18,9	30,6	12,7	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson

Quando o ato de remoção decorreu do interesse da instituição a faixa etária mais satisfeita foi acima de 52 anos com 85,7% de satisfação (satisfeito+totalmente satisfeito) e apresentou diferença estatisticamente significante ($p < 0,001$), descritos na tabela 29 (4).

Tabela 29 (4) - Percentual das respostas de satisfação segundo a idade e o tipo da remoção “no interesse da instituição”.

IDADE	N	Percentual das Respostas					Total	p-valor ¹
		Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito		
Até 25 anos	56	3,6	12,5	25	32,1	26,8	100	<0,001
Entre 26 e 36 anos	98	0	11,2	23,5	48	17,3	100	
Entre 37 e 51 anos	153	7,2	8,5	7,2	47,1	30,1	100	
Acima de 52 anos	70	0	5,7	8,6	58,6	27,1	100	
Total	377	3,4	9,3	14,3	47,2	25,7	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1 - Teste Qui-quadrado de Pearson

b) Satisfação no trabalho versus Tempo de Serviço

Essa seção buscou verificar a hipótese 1 do estudo que acreditava na existência de uma relação inversa entre o tempo de serviço e a satisfação geral do servidor, ou seja, quanto maior o tempo de serviço menor é a satisfação no ambiente de trabalho.

De acordo com a tabela 30 (4), o servidor em que a remoção foi a pedido apresentou uma diferença estatisticamente significativa na escala de indiferença na satisfação entre 14 e

18 anos de serviço na UFPE (57,1%); entre 25 e 30 anos (27,7%) e acima de 30 anos com 26,2%, ou seja, entre essas faixas de tempo de serviço os servidores nem estão satisfeitos e nem insatisfeitos.

Tabela 30 (4) - Percentual das respostas de satisfação segundo o tempo de serviço no qual o tipo de remoção foi “a pedido”

TEMPO DE SERVIÇO	N	Percentual das Respostas					Total	p-valor ¹
		Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito		
Até 3 anos	504	14,1	23,6	19,2	32,5	10,5	100,0	<0,001
Entre 4 e 8 anos	472	17,4	21,6	14,8	30,9	15,3	100,0	
Entre 9 e 13 anos	27	11,1	33,3	7,4	44,4	3,7	100,0	
Entre 14 e 18 anos	14	0,0	0,0	57,1	14,3	28,6	100,0	
Entre 19 e 24 anos	138	15,9	23,9	18,1	34,1	8,0	100,0	
Entre 25 e 30 anos	112	11,6	19,6	27,7	23,2	17,9	100,0	
Acima de 30 anos	84	13,1	28,6	26,2	20,2	11,9	100,0	
Total	1351	15,0	22,9	18,9	30,6	12,7	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson

Quando a remoção é por interesse da instituição os servidores acima de 25 anos de tempo de serviço são menos insatisfeitos em relação aos servidores com menos de 25 anos e essa alteração difere estatisticamente com $p < 0,001$, de acordo com a tabela 31 (4). Desse grupo, nenhum servidor declarou ter entre 14 e 18 anos de serviço na UFPE.

Tabela 31 (4) - Percentual das respostas de satisfação de acordo com tempo de serviço no qual o tipo de remoção foi “por interesse da instituição”

TEMPO DE SERVIÇO	N	Percentual das Respostas					Total	p-valor ¹
		Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito		
Até 3 anos	98	2	14,3	17,3	41,8	24,5	100	<0,001
Entre 4 e 8 anos	70	1,4	7,1	30	47,1	14,3	100	
Entre 9 e 13 anos	42	9,5	21,4	4,8	52,4	11,9	100	
Entre 19 e 24 anos	70	8,6	4,3	8,6	51,4	27,1	100	
Entre 25 e 30 anos	13	0	0	15,4	7,7	76,9	100	
Acima de 30 anos	84	0	4,8	7,1	53,6	34,5	100	
Total	377	3,4	9,3	14,3	47,2	25,7	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson

Esses achados podem ser interpretados sob a seguinte ótica: os servidores que possuem até 13 anos de serviço na instituição tendem a apresentar um índice de satisfação maior, uma vez que estão sob fortes sentimentos de felicidade por estarem adentrando ao serviço público e, no decorrer de alguns anos ainda estão em fase de adaptação. A partir dos 14 anos, inicia-se um período de indiferença que se segue por uma diminuição da satisfação. Assim, percebe-se que há uma tendência estatística para os servidores mais antigos estarem mais insatisfeitos, no entanto, não se pode assegurar que essa relação é inversamente proporcional como traz a hipótese 1, em virtude do período de indiferença.

c) Satisfação no trabalho versus quantidade de remoção

A tabela 32 (4) mostra a relação entre a satisfação e a quantidade de remoção dos servidores que pediram a remoção. A quantidade de remoção por servidor que tinham realizado até 3 remoções não apresentou diferenças de satisfação e insatisfação, mas quando a quantidade de remoção foi de “4” vezes, 60,7% estavam insatisfeitos, comportamento esperado, se considerar que a insatisfação tem influências positivas na remoção.

E o grupo que possui acima de “4” remoções apresentou o contrário 78,6% de satisfeito e essa diferença foi estatisticamente significativa ($p < 0,001$). Há de se considerar, portanto, que apenas 2 servidores, ou seja, 1,6% da amostra possuem acima de 4 remoções e desses, um deles foi removido no interesse da Administração para assumir função gratificada, fazendo parte do grupo que possui m alto índice de satisfação em relação aos fatores estudados. Também é do entendimento deste trabalho que esse percentual não sustenta uma representatividade real do grupo.

Tabela 32 (4) - Percentual das respostas de satisfação segundo a quantidade de remoção na qual o tipo foi “a pedido”

QUANTIDADE DE REMOÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	p-valor ¹
		Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito		
"1"	947	14,3	22,6	17,3	32,5	13,3	100	<0,001
"2"	236	22	25,8	16,1	24,2	11,9	100	
"3"	126	11,9	13,5	31	30,2	13,5	100	
"4"	28	0	60,7	39,3	0	0	100	
"Acima de 4"	14	0	0	21,4	78,6	0	100	
Total	1351	15	22,9	18,9	30,6	12,7	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson

A tabela 33 (4) mostra a relação entre a satisfação e a quantidade de remoção dos servidores onde a remoção foi por interesse da instituição. Quando o servidor apresentou duas remoções, o grau de insatisfação foi de 28,6% (totalmente insatisfeito e insatisfeito) e vale destacar que quando o número de remoção foi de “3”, 92,9% estavam satisfeito e “acima de 4” apresentou 92,8% de satisfação (satisfeito e totalmente satisfeito) e essa diferença em relação as outras quantidades de remoção foi estatisticamente significativa ($p < 0,001$).

Tabela 33 (4) - Percentual das respostas de satisfação segundo a quantidade de remoção no qual o tipo foi “no interesse da instituição”

QUANTIDADE DE REMOÇÃO	N	Percentual das Respostas					Total	p-valor ¹
		Totalmente insatisfeito	insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito		
"1"	181	1,7	7,2	18,8	40,9	31,5	100	<0,001
"2"	98	10,2	18,4	16,3	44,9	10,2	100	
"3"	70	0	4,3	4,3	55,7	35,7	100	
"4"	14	0	7,1	0	92,9	0	100	
"Acima de 4"	14	0	0	7,1	57,1	35,7	100	
Total	377	3,4	9,3	14,3	47,2	25,7	100	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

1- Teste Qui-quadrado de Pearson

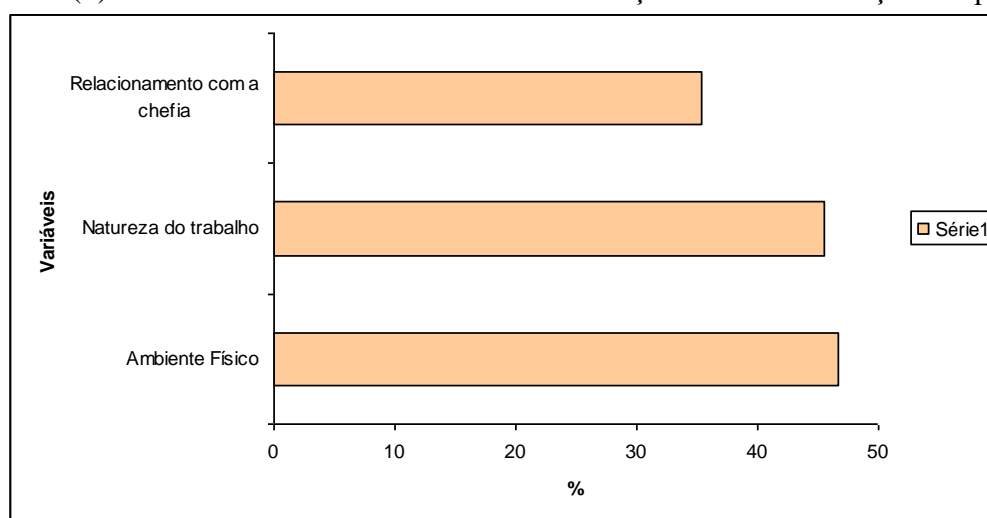
4.4.1.2 Análise dos fatores de Satisfação no trabalho e a remoção dos TAE's no período de 2012 - 2014

Conforme descrição nos tópicos anteriores foi possível observar que os servidores analisados, da UFPE, no geral, possuem uma percepção positiva da satisfação geral em relação aos seus pares e esse resultado não apresentou diferença estatística em relação ao tipo de remoção.

No entanto, percebeu-se que, quando analisados os grupos separadamente, o grau de satisfação dos servidores que pediram para sair da sua unidade de trabalho é, consideravelmente, menor que o grupo daqueles que foram removidos por interesse da instituição como mostra a tabela 22 (4). Isso nos leva ao entendimento de que o nível de insatisfação tem influências positivas na decisão de o servidor pedir sua mudança de lotação.

No que se refere às variáveis estudadas de satisfação geral no trabalho com o ato de remoção e em resposta ao terceiro objetivo específico, o estudo aponta que, no grupo dos removidos no interesse da Administração, o nível de insatisfação não influenciou a saída dos servidores de suas unidades. No entanto, ao analisar o grupo de servidores que solicitou remoção, observou-se que o ambiente físico (46,6%), a natureza do trabalho (45,5%) e o relacionamento com a chefia (35,3%) tiveram índices de insatisfação consideráveis, apresentando uma tendência estatística de relação com o pedido de remoção, conforme mostra a figura 14 (4).

Figura14 (4): Variáveis com maior índice de insatisfação dentre as remoções “a pedido”



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O ambiente físico nesse estudo foi a variável que apresentou maior índice de insatisfação, seja de uma visão geral da satisfação, seja quando analisada por grupos. Isso é ratificado quando se percebe que a unidade organizacional que mais apresentou pedido de remoção foi o Hospital das Clínicas [tabela 6 (4)] sem permuta. O Hospital das Clínicas faz parte do conjunto de hospitais universitários vinculados às Instituições Federais de Ensino Superior e ao Sistema Único de Saúde (SUS) que possuem atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência à saúde da população. São centros de formação de recursos humanos e buscam o desenvolvimento de tecnologias para a área de saúde (MEC, 2016). O fato de a maior quantidade de servidores terem saído do HC pode ser explicado por ser essa unidade a mais diferenciada em termos de estrutura física, atendimento e finalidade, uma vez que possui atividades específicas e complexas e um ambiente próprio com características insalubres, de riscos à saúde. E muitos não estão preparados para encarar a realidade das unidades de saúde pública em nosso país, em especial àqueles que não possuem cargos específicos da referida área, como é o caso dos assistentes administrativos que foi o grupo com o maior índice de pedidos da referida unidade – dos 22 removidos, 15 são assistentes (68,2%).

O achado desse estudo que traz o ambiente físico com o maior índice de insatisfação, primeiramente, diverge de informações trazidas por Siqueira (2008) que relata que estudos anteriores já demonstraram que características do ambiente físico pouco contribuem para explicar as variações no nível de satisfação do indivíduo. Segundo, refuta a hipótese 3 de que a variável que apresentaria maior significância no ato de remoção voluntária seria o relacionamento com a chefia.

Entretanto, a insatisfação com o ambiente físico dos respondentes pode corresponder a todos os demais servidores da instituição e não necessariamente ao grupo dos removidos, uma vez que o contexto político e econômico brasileiro nos últimos anos não favorece grandes mudanças nas estruturas públicas, e a limitação de recursos impossibilita investimentos, dentre outros, na estrutura física das instituições. E, por se tratar de um fator higiênico, não apresentaria influência no nível de satisfação, apenas garantiria a não insatisfação. No entanto, o estudo aponta um indicativo de que a instituição não está assegurando plenamente esses fatores a ponto de evitar a insatisfação de seus servidores.

Em se tratando da variável “natureza do trabalho”, os servidores apontam um baixo nível de satisfação na variedade das tarefas que realizam com 43,4% (totalmente insatisfeito e insatisfeito) e na capacidade do trabalho absorvê-los com 39%, mas se consideram satisfeitos com a autonomia que possuem para a realização das tarefas (53,2% entre totalmente satisfeito e satisfeito). Reforçando esse entendimento, quando perguntados a respeito do grau de

importância em realizar tarefas parecidas e rotineiras, 16,1% consideraram sem importância e 49,2% pouco importante, ou seja, percebe-se que a rotinização das tarefas e a falta de diversificação influencia na satisfação do servidor, uma vez que não exige a busca de seu aperfeiçoamento. Esses achados corroboram o estudo realizado por Ladera, Berte e Sonza (2011) no qual se verificou que a satisfação dos servidores da Prefeitura de Santa Maria sofre interferência direta de algumas características do trabalho como a rotina, especificidade do trabalho e recursos humanos.

Essa variável, de acordo com a teoria dos dois fatores, tem a capacidade de influenciar o nível de satisfação do indivíduo. Trata-se, portanto, de um fator motivador (satisfaciente), considerado como intrinsecamente recompensador (ROBBINS, 2000). Para Vecchio (2012), o autor concluiu que os fatores motivadores possuem potencial para motivar o indivíduo, uma vez que proporciona oportunidades para a satisfação pessoal.

A natureza do trabalho envolve ainda as atribuições a serem desempenhadas pelos indivíduos, ou seja, deveres e responsabilidades específicos. Ao serem indagados a respeito da importância das atividades desenvolvidas serem compatíveis com as estabelecidas pelo cargo, 44,5% dos servidores classificaram como extremamente importante, 31,1% como muito importante e 20,5% como importante existir essa compatibilidade.

As atribuições dos cargos dos técnico-administrativos em educação foram regulamentadas através do Ofício Circular no 015/2005 da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (CGGP) do MEC e a universidade, como parte integrante de um sistema público burocrático, não possui autonomia para realizar qualquer alteração. Dessa forma, algumas descrições estão em desacordo com o perfil profissional e com as necessidades reais e potenciais de um novo estilo de gestão. Na realidade, a estrutura de cargos e carreiras como é mantida reflete uma ideia mecanicista baseada em estruturas rígidas e padronizadas. Nesse sentido, Bergue (2010) mostra que um dos pressupostos utilizados nessas estruturas de cargos e carreiras é a exclusividade das atribuições, na qual reforça a ideia de que as atribuições previstas para um cargo são exclusivas dele e não poderiam formalmente constar em outro. Se por um lado isso pode trazer certa estabilidade para a Administração, por outro, pode levar o servidor a se acomodar no desempenho de suas tarefas, sem perspectivas de desenvolvimento profissional ou pessoal.

Outro ponto que pode estar vinculado a um baixo nível de satisfação para essa variável é o fato de que 55,3% dos servidores informaram que, ao ingressar na UFPE, possuía um grau de escolaridade acima do exigido para o cargo. Acerca dessa questão, têm-se uma possível ideia da sobrequalificação no trabalho que se configura através da percepção que o indivíduo

faz da distância entre sua capacidade e as atividades que está desenvolvendo (MACIEL; CAMARGO, 2013). É o entendimento de que o indivíduo possui qualificações acima das exigidas para a execução das atividades oferecidas, assim, seu potencial não está sendo aproveitado de forma adequada.

No serviço público, a sobrequalificação pode ser entendida decorrente de outro fenômeno, denominado por Bergue (2014) como a “indústria dos concursos e concurseiros” que envolve, não apenas a busca por estabilidade, status e realização pessoal, como também reflete o contexto sociopolítico e econômico do país. As pessoas frente às ofertas do setor público estão em busca de mais capacitação para conseguir assegurar um bom emprego. E nessa busca incessante, acabam passando em vários concursos até chegar ao desejado. Segundo Bergue (2014) esse movimento vem influenciando a rotatividade no serviço público e deixando os gestores públicos preocupados.

Ainda há de ser considerada a sobrequalificação no tocante as capacitações e qualificações realizadas pelos servidores ativos asseguradas pela Lei 11.091/2005 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) onde prevê a progressão por capacitação e o incentivo à qualificação concebendo ao servidor, além de incentivos financeiros, a possibilidade de crescimento profissional e intelectual. No entanto, o que ocorre muitas vezes é que as atribuições dos cargos não acompanham o desenvolvimento do servidor e isso gera disfunções no sistema que tendem a diminuir o nível de satisfação, no sentido de, a instituição possuir um quadro muito capacitado e qualificado para atividades simples e sem nenhum atrativo intelectual.

A variável “relacionamento com a chefia” na análise da satisfação geral se apresentou como a segunda com o maior índice de satisfação [tabela 22 (4)], no tocante ao total da amostra. Esse índice se mostrou elevado, pois a percepção dos servidores que foram removidos no interesse da Administração ultrapassa 80% de satisfação com a chefia [tabela 23 (4)]. No entanto, de acordo com os achados, essa variável é percebida com indiferença ou com insatisfação por mais de 50% dos servidores que pediram sua movimentação [tabela 25 (4)]. Esse índice de indiferença carece de um estudo mais aprofundado e direcionado sobre o tema, uma vez que o gestor tem um papel fundamental na condução das pessoas dentro de uma instituição e no alinhamento dos objetivos destas com os da organização, em especial nas organizações públicas com suas peculiaridades e limitações.

4.4.2 Análise Textual

Nesse tópico são apresentados os resultados das questões abertas do questionário com base na análise de conteúdo de Bardin (2009). No quadro 3 (4) encontra-se o quantitativo das questões e as respostas válidas para o estudo.

Quadro 3 (4): Quantidade de respostas das questões abertas

Questões	Respostas válidas	Não responderam	Total
Questão 1	120	4	124
Questão 2	123	1	124
Questão 3	118	6	124

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Na questão 1 perguntou-se: “Na sua opinião, qual a possível relação entre a satisfação geral com o trabalho e sua remoção?” e verificou-se que dos 120 respondentes, 81 deles (67,5%) informaram que a insatisfação com algo no ambiente de trabalho foi a responsável pelo seu pedido de remoção. Assim explica o respondente 28 que os constructos “tem total relação. Não poderia continuar em um setor sem estar minimamente satisfeito”. E mais, de acordo com o respondente 91:

Não há dúvida quanto à relação entre satisfação no trabalho (sob diversos aspectos) e a remoção. Um funcionário motivado, reconhecido e satisfeito tanto com o local onde desenvolve suas atividades, quanto sua relação com a chefia, colegas e tarefas desempenhadas, não vê a necessidade de pedir remoção. Do mesmo modo, para a chefia, um funcionário da mesma maneira satisfeito, não causa nenhum tipo de desconforto que venha a gerar a necessidade de sua remoção.

Outro posicionamento ainda sugere uma relação de causa e consequência entre a satisfação geral e o pedido de remoção como diz o respondente 60: “A satisfação geral com o trabalho e a remoção estão relacionadas, visto que, a segunda é consequência da primeira. Assim, a remoção é a materialização de falta de satisfação geral”. Outrossim, 12 respondentes (10%) relatam nenhuma relação entre os constructos, 1 (0,8%) respondente que diz ser a relação de pequena proporção e outro (0,8%) que pontuou como circunstancial sem dar maiores explicações. Os que disseram não haver relação entre os constructos pertencem ao grupo dos servidores que foram removidos no interesse da Administração. Já os demais

respondentes trouxeram relatos envolvendo o sentimento em relação ao processo de remoção e/ou a sua atuação na atual unidade, o que não responde com precisão a pergunta acima.

Como se verifica, a pergunta não pede para o servidor especificar o motivo direto da sua remoção, tampouco do motivo de sua insatisfação quando for o caso. No entanto, muitos deles, além de confirmarem a relação direta entre a insatisfação e o pedido de remoção, informaram mais detalhadamente o que levou a essa necessidade de mudança.

Assim, ao analisar textualmente a frequência de palavras para as possíveis relações entre a satisfação geral e a remoção (a pedido ou no interesse da Administração), foram encontradas as seguintes categorias com maior incidência: tarefas e atividades (24), relacionamento com a chefia (21), ambiente de trabalho (17) e relacionamento com os pares (10), como mostra o quadro 4 (4).

Quadro 4 (4): Categorias e frequências das respostas da questão aberta 1.

Categorias	Frequência
Tarefas/Atividades	26
Relacionamento com a chefia	21
Ambiente de trabalho	17
Relacionamento com os pares	10
Reconhecimento e valorização	6
Condições de trabalho	5
Busca de novos desafios	5
Clima organizacional	2
Adequação de horário	2
Comunicação	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A categoria de “tarefas e atividades” com a maior frequência percebida vem corroborar os achados da escala aplicada de satisfação no trabalho (EST) em que o segundo maior nível de insatisfação é percebido na variável natureza do trabalho [tabela 22 (4)]. Os motivos relatados que englobam essa categoria dizem respeito, dentre outros, com a saturação com as atividades desempenhadas, a sobrecarga no trabalho, a realização de tarefas que sejam incompatíveis com habilidades e aptidões, a falta de definição e distribuição clara de tarefas e métodos de trabalho, como explica o respondente 92: “[...] As atividades que o setor queria que eu desempenhasse não estavam de acordo com as atribuições do meu cargo [...] e nem com minhas competências. Não havia uma distribuição clara de hierarquia e tarefas e nem métodos de trabalho bem definidos”.

Nesse ponto, também merece destaque a colocação do respondente 81 que fez uma conexão entre a demanda e a impossibilidade de executar as atividades como desejava:

A relação entre minha satisfação com o ambiente de trabalho anterior e o pedido de remoção foi direta, sendo fator preponderante para a decisão ainda que eu tivesse uma excelente relação interpessoal com a chefia e os colegas de trabalho. A demanda de trabalho sem a viabilidade de realização da tarefa levava uma insatisfação profissional e pessoal.

Uma demanda excessiva de trabalho sobrecarrega o servidor que, em alguns casos, vai assumindo tarefas e mais tarefas até chegar o momento que sua capacidade de processamento e execução se torna menor que as suas responsabilidades, levando-o a situações de estresse ou frustração, sem contar que a tendência é substituir a qualidade pela quantidade.

Outro ponto bastante citado foi o “relacionamento com a chefia”, no qual os servidores relatam, principalmente, a percepção de injustiça no tratamento com os próprios servidores. Argumentam que não há um tratamento equitativo, como prega o princípio da isonomia por parte de muitas chefias, além de não demonstrar reconhecimento e valorização pelo trabalho desenvolvido. A respondente 51 alega que “não estava satisfeita com o tratamento da chefia com os servidores principalmente comigo, pois me sobrecarregava e não delegava tarefa a outros, não reconhecia meu esforço”. E mais, o respondente 76 acrescenta que:

Sempre satisfeito, dentro da administração pública, implica ser tratado de forma isonômica pelas chefias, o que na prática, não ocorre, por vezes prevalecem afinidades pessoais e a "lei do mais velho no cargo", ou seja, aquele que já trabalha há um bom tempo parece ter mais direitos e garantias em relação aos recém-ingressados no serviço público.

O comportamento da chefia também tem influências em maior ou menor proporção, em outras variáveis como é o caso da distribuição das atividades. O respondente 48 relata que o motivo que o levou a pedir remoção foi a “exigência da chefia para realizar tarefas de outra área sem treinamento adequado, caracterizando obrigações que não são de acordo com minhas possibilidades”. Por vezes, há um despreparo ou até mesmo um desconhecimento das chefias em relação às atribuições de cada cargo e suas delimitações.

O “ambiente de trabalho” foi citado de uma forma ampla, não tendo como especificar fatores e/ou acontecimentos que possam definir com maior precisão o real motivo. Todas as demais variáveis são encontradas nesse ambiente que a instituição oferece e onde as relações acontecem.

No que tange o “relacionamento com pares”, cabe alertar que, apesar de ser a quarta categoria na apresentação, sua frequência (10 respondentes) não desconstrói o resultado encontrado na escala de satisfação geral que apresentou o relacionamento com os colegas de trabalho com o índice de maior satisfação [tabela 22 (4)]. O ponto mais indicado por esses 10 servidores foi a falta de comprometimento dos colegas que acabou afetando, tanto o relacionamento entre eles, quanto a distribuição e desenvolvimento de atividades.

Na questão 2 que indagava se o servidor percebe que a instituição possui ações e/ou políticas voltadas para a diminuição do índice de remoção voluntária, dos 123 respondentes, 93,5% informaram não existir ou não perceber nenhuma prática para tal finalidade. Dos 6,5% que responderam “sim”, apenas 3 deles possuem uma percepção positiva de que a instituição, juntamente com a pró-reitoria responsável oferecem abertura para os servidores insatisfeitos, fazem uma análise dos pedidos, tomando decisões, dentre outras, como a exigência de permuta. No entanto, pontuam que mesmo assim, ainda falta uma política mais direcionada para os pontos que causam a insatisfação dos servidores, como alerta o respondente 82:

Percebo que a PROGEPE se esforça para que o servidor esteja em um ambiente de trabalho onde se sinta produtivo e satisfeito quando acontece qualquer tipo de divergência, porém, falta uma política de controle para diminuir a insatisfação para os pedidos de remoção gerados por essa insatisfação [...].

Com relação à questão 3, foi pedido que os respondentes oferecessem sugestões a instituição com o intuito de diminuir a remoção voluntária (a pedido) de seus TAE's e, após análise textual da frequência das palavras, houve um agrupamento por categorias, dentre as quais as mais citadas foram: recrutamento e seleção (41), comprometimento do servidor (28), aspectos da chefia (27), acompanhamento e monitoramento da satisfação e clima (17), regulamentação da remoção (11) e comunicação (11), conforme quadro 5 (4).

Quadro 5 (4): Categorias e frequências das respostas da questão aberta 3.

Categorias	Frequência
Recrutamento e Seleção	41
Comprometimento do servidor	28
Aspectos da chefia	27
Acompanhamento e Monitoramento da satisfação e do clima	17
Regulamentação interna da remoção	11
Comunicação	11
Avaliação de desempenho	9
Condições físicas do trabalho	9
Desenvolvimento do servidor	8
O processo de remoção em si	6

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O ponto que teve maior enfoque dentre as sugestões foi mudanças no processo de recrutamento e seleção dos servidores que são recém-empossados para exercerem suas atividades na instituição. Desde a Constituição Federal de 1988, o ingresso no serviço público passou a ser através de concurso público para assegurar a isonomia entre os candidatos e a meritocracia, evitando o clientelismo. Nesse aspecto não há que se falar em mudanças, uma vez que é uma exigência constitucional e a instituição não tem poder para alterá-lo.

No entanto, o questionamento maior envolve a seleção desses servidores para alocação das vagas de forma a atender as necessidades individuais e organizacionais, adequando de forma satisfatória o quadro de pessoal. De acordo com os respondentes, esse ajustamento deve ser pautado numa análise aprofundada dos perfis profissionais e pessoais de cada servidor e das vagas disponíveis através de entrevistas com profissionais especializados e aplicação de testes de habilidades. E mais, os servidores devem participar ativamente do processo como relata a respondente 113:

Em primeiro lugar é imprescindível que os funcionários participem do processo de sua lotação, que eles não sejam apenas sujeitos passivos, buscando-se conciliar interesses e necessidades da instituição com as habilidades e interesses profissionais apresentados pelos servidores [...]. É fundamental que se estabeleçam critérios claros e objetivos para este processo, prezando-se, sempre, por um dos princípios que deve reger o funcionalismo público: a publicidade.

Nas Universidades Federais, o dimensionamento de pessoal está previsto na Lei nº 11.091/2005 e no Decreto nº 5.825/2006 que tratam da reestruturação da carreira e do desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos.

De acordo com o decreto, o dimensionamento de pessoal é o “[...] processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE” (BRASIL, 2016). Para a PROGEPE:

O dimensionamento de Pessoal é um processo de planejamento contínuo de avaliação das necessidades de pessoal para atender aos objetivos institucionais. Visa estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, subsidiar a Administração quanto à movimentação interna (Remoção) de servidores e a Bolsa de Desenvolvimento Profissional” (PROGEPE/UFPE, 2016).

Nessa perspectiva, não apenas a instituição busca atender às exigências trazidas pelo Decreto que traça um direcionamento das ações que as universidades devem adotar para uma melhor atuação desse estudo, como também as reais necessidades da instituição. Assim, em seu artigo 6, diz que:

O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, objetivando estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, dar-se-á mediante:

- I - a análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária e à saúde ocupacional;
- II - a análise da estrutura organizacional da IFE e suas competências;
- III - a análise dos processos e condições de trabalho (BRASIL, 2016).

Em seu Plano Estratégico Institucional (PEI, 2013-2027), a UFPE traz como seu décimo primeiro objetivo estratégico a redefinição de políticas de contratação de pessoal, através de um modelo de gestão que enfoque as competências, a instituição de políticas que valorizam a meritocracia para seus cargos de gestão e o desenvolvimento de políticas voltadas para a retenção de seus servidores. De acordo com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2014-2018, p. 80):

A realização dos concursos públicos tem dado enfoque à avaliação de competências através de provas objetivas e práticas, com o objetivo de suprir o quadro de pessoa técnico-administrativo em educação com servidores

competentes para desenvolver as atribuições das diversas áreas” (PDI, 2014-2018, p. 80).

Assim, a UFPE vem buscando adequar, dentro do possível, o perfil dos servidores com as demandas da instituição através da diretoria de dimensionamento de pessoal que é a responsável por esse ajustamento, que realiza a análise de perfis, entrevistas tanto da diretoria com o servidor, como da chefia da unidade de destino da vaga com o servidor.

Cabe ressaltar que, o dimensionamento de pessoal no serviço público é um grande desafio para os gestores, uma vez que, as pessoas possuem expectativas, valores e percepções de satisfação diferentes em um ambiente complexo e rodeado de peculiaridades. É imprescindível que a instituição faça um mapeamento detalhado da sua força de trabalho com as características existentes para poder projetar cenários estratégicos para melhoria de sua política de gestão de pessoas.

Na categoria “comprometimento do servidor”, os respondentes apontam que a instituição carece de ações com o objetivo de valorizar e integrar o seu pessoal, com enfoque, não apenas na qualidade de vida no trabalho, como também de um tratamento igualitário, com critérios bem definidos para a assunção de função de chefia e programas de combate ao assédio moral na instituição. No entanto, o PEI (2013-2027) já prevê o reconhecimento e a valorização em suas políticas de pessoal, o comprometimento e o seu desempenho.

A importância de um alto nível de comprometimento é confirmada pela literatura como um importante fator para assegurar o vínculo que o indivíduo tem com a sua organização. De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2014) quando o indivíduo está satisfeito há uma tendência positiva a altos níveis de envolvimento com o trabalho que realiza e de comprometimento com a organização a qual está vinculado. Assim, os constructos “satisfação, envolvimento e comprometimento são vínculos que tendem a apresentar níveis significativos de correlação positiva entre si” (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014, p. 321).

Muitas das sugestões envolvem aspectos da chefia, como comportamento, relacionamento com os subordinados e atitudes. De certa forma, essa categoria possui vínculo com a percepção dos respondentes em relação à assunção de funções de direção ou chefia sem a utilização do critério meritocrático. Embora esteja prevista no PEI (2013-2027) a meritocracia como orientação para selecionar os ocupantes dos cargos de gestão e assegurar a igualdade de oportunidades, a percepção dos servidores é que essa política não é adotada na UFPE.

Em geral, os respondentes descreveram que deve haver uma maior preparação, inclusive, na realização de cursos de gestão antes de assumirem a função e no conhecimento detalhado das atribuições dos cargos que os TAE's assumem, para não existir uma cobrança indevida no desenvolvimento das atividades desses servidores. E essa exigência é uma recomendação trazida pelo PDI (2014-2018) ao prevê, dentre outras, ações de capacitação que envolvam aspectos de gestão, ora entendida como pré-requisito para o exercício de funções de chefia, assessoramento, coordenação e direção.

Outro ponto que carece de atenção é o monitoramento e acompanhamento da satisfação e do clima de seus servidores através da realização de pesquisas periódicas que permitam conhecer o grau de satisfação e o nível do clima da instituição. O clima pode indicar o grau de satisfação que esses servidores possuem em relação ao ambiente de trabalho e a pesquisa pode direcionar para os locais e/ou situações que tendem a influenciar de forma negativa o comportamento das pessoas. A UFPE acredita que “é fundamental alinhar as políticas e ações da Gestão de Pessoas à missão e à visão da UFPE, para promover a melhoria do clima organizacional, assim como a excelência na prestação do serviço público” (UFPE, PDI 2014-2016, p. 71).

Essas pesquisas devem se usadas de forma estratégica como instrumento de *feedback* e intervenção pela instituição. Para isso, foi citada por alguns respondentes a criação de uma equipe multidisciplinar ou até mesmo de um órgão dentro da própria pró-reitoria que pudesse realizar esse acompanhamento.

A regulamentação interna da remoção também foi vista como indispensável para melhorar o procedimento dentro da instituição. Os respondentes consideraram a necessidade de criação de uma comissão para avaliar os casos de remoção e um sistema de realocação interno, dando com isso, maior transparência e igualdade de oportunidades aos servidores. Assim, aponta o respondente 17 da importância de “instituição de comissão com representantes da reitoria e dos centros para análise dos pedidos de remoção, com base em modelo de alocação de força de trabalho”.

No que se refere à comunicação institucional, os servidores pontuam que não são ouvidos e a comunicação no processo de remoção é falha. Como sugestão de melhoria relatam a necessidade de criação de uma ouvidoria específica. Na realidade, a própria instituição reconhece no PEI (2013 -2027) que a comunicação é uma de suas fraquezas. No entanto, vem investindo nesse segmento, uma vez que sabe da importância da comunicação e integração entre servidores, setores e unidades para a implantação de rotinas e práticas de gestão mais eficazes. Dentre outras ações, em 2012, a UFPE criou a ouvidoria geral com o intuito de

“promover ações preventivas e corretivas, relacionadas às atividades institucionais, assegurando o respeito aos direitos individuais e coletivos da comunidade universitária e da comunidade externa” (UFPE, 2016). Outrossim, em 2014, através da Portaria Normativa n. 07 de 25 de julho, instituiu o sistema integrado de comunicação, informação e tecnologia da informação da UFPE e criou a Pró-reitoria de comunicação, informação e tecnologia da informação (PROCIT).

5 Considerações Finais

A pesquisa teve como objetivo entender os fatores de motivação e satisfação no trabalho que trariam alguma implicação no ato de remoção dos técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Pernambuco e para isso se propôs atingir os seguintes objetivos específicos: traçar o perfil desses servidores removidos no período de 2012 a 2014; identificar os fatores motivacionais que contribuíram com a decisão dos servidores em mudar de unidade, à luz da teoria da Expectância e identificar as variáveis de satisfação que antecede o ato de remoção, com base nas dimensões: relacionamento com os colegas, relacionamento com a chefia, natureza do trabalho (Siqueira, 2008) e ambiente físico.

Para atender a tais objetivos, foi realizada uma survey com características exploratório-descritiva, através da aplicação de um questionário (perguntas fechadas e abertas) que permitiu não apenas uma análise quantitativa das informações, como também a utilização da técnica qualitativa da análise de conteúdo.

Quando analisados os perfis dos respondentes, verificou-se um equilíbrio entre os gêneros, nos quais a faixa etária predominante foi entre 26 anos e 51 anos e o tempo de serviço com maior incidência foi até 8 anos na instituição. Em relação ao cargo, mais de 50% se encontram no nível D, e essa informação é replicada no que se refere à escolaridade, uma vez que mais da metade possuem no mínimo especialização.

Outrossim, a amostra contou com 65,3% que tinham efetuado apenas uma única remoção no período estudado, sendo 2014 o ano com o maior número de portarias publicadas. Em se tratando do tipo de remoção, cerca de 2/3 da amostra se deu por interesse do servidor, ou seja, ele teve a iniciativa de mudar de unidade e, o motivo mais evidente foi a sua insatisfação com algo no ambiente de trabalho.

Diante dos achados, e em resposta ao objetivo de identificar os fatores motivacionais que contribuíram com a decisão dos servidores em mudar de unidade utilizando a teoria da Expectância, constatou-se que, para o constructo motivação, não houve diferença significativa entre os tipos de remoção, ou seja, a valência, expectância e instrumentalidade apresentaram comportamentos congruentes entre os servidores que pediram para sair da unidade organizacional e aqueles que foram removidos por interesse da instituição. Eles apresentaram valências positivas para auto-expressão e realização pessoal e justiça no trabalho e valência moderada para desgaste e desumanização, em especial, nos fatores de rotinas das tarefas e a

percepção de atarefamento. Para a expectância, tem-se a responsabilidade, as condições de trabalho e a auto-expressão com um grau de desajustamento alto. Na instrumentalidade, a responsabilidade e envolvimento e reconhecimento foram os fatores em que os servidores perceberam uma maior influência do seu desempenho.

A dimensão “atributos descritivos” que, originalmente, não compõe a motivação, mas que foi analisada nesse trabalho, mostrou-se importante na medida em que pode mensurar a percepção do servidor em relação à efetivação do resultado esperado. Assim, foram encontradas evidências, através do *Teste de Mann-Whitney* (p-valor = 0,000), de que a diferença significativa entre a valência e os atributos descritivos nos fatores desgaste e desumanização e condições materiais de trabalhos podem ter reflexos positivos na decisão do servidor em pedir para mudar de unidade.

A percepção do servidor em relação à falta de condições materiais do trabalho e/ou situações constantes que levem ao desgaste e à desumanização traz reflexões acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pela instituição e os impactos causados. Embora elas sofram influências do ambiente externo, o posicionamento da gestão interna, considerando esta área como parte estratégica, é imprescindível para aprimorar e redefinir tais políticas e práticas.

Carece lembrar que a valência atribuída a determinados resultados varia de indivíduo para indivíduo e do momento vivido. Assim como também varia os significados que cada um dá ao seu trabalho e as expectativas geradas. O processo de construção de significados é subjetivo e envolve tanto a história do indivíduo quando a sua inserção social, com características dinâmicas, uma vez que é considerado um construto complexo e inacabado que pode permitir várias perspectivas de análise (Borges, Alves-Filho e Tamayo, 2008).

Quando o servidor adentra a instituição, traz consigo uma identidade e concepções próprias, reflexo de sua história, seus relacionamentos, o contexto ao qual se encontra inserido, os valores aprendidos, dentre outros fatores que influem na forma como valoriza e enxerga as situações. Assim, o conjunto de expectativas em relação às situações que envolvem o trabalho é subjetivo, ou seja, é o sujeito que constrói a expectativa acerca do seu trabalho, em função dos valores que carrega.

Diante desse contexto, cabe refletir até que ponto uma instituição pública como a UFPE é capaz de atender às mais variadas expectativas desses inúmeros servidores que passam a fazer parte do seu contexto? Deve se considerar, portanto, que como uma burocracia profissional, possui características marcantes de uma cultura burocrática, com enfoque na racionalidade, especialização das tarefas e centralização, dentre outros aspectos, oriundos da

Administração Clássica. Além de estar sujeita ao conjunto de regras constitucionais e legais trazidas pelo aparelho estatal que, em muitos momentos, engessa a administração, em especial a área de gestão de pessoas, ainda se submete às decisões dos Órgãos deliberativos internos.

No que abrange a satisfação no trabalho, e respondendo ao objetivo de conhecer as variáveis vinculadas a este constructo que antecedem o ato de remoção, à aplicação da Escala de Satisfação no Trabalho permitiu o verificar o grau de satisfação e/ou insatisfação dos servidores com aspectos relacionados aos colegas de trabalho, ao comportamento da chefia, à natureza e às condições físicas do trabalho. Nessa perspectiva, se faz necessário abordar alguns achados da pesquisa, iniciando com a compreensão de que a satisfação no trabalho difere quanto ao tipo de remoção. Os servidores que solicitaram sua mudança apresentaram um grau de satisfação consideravelmente menor que aqueles no qual a remoção se deu *ex-offício*.

Analisando a satisfação no trabalho com o grupo geral dos respondentes, tem-se que o fator que apresenta maior satisfação é o relacionamento com os colegas, seguido do relacionamento com a chefia imediata. E, respectivamente, o ambiente físico e a natureza do trabalho são os que apresentam o maior nível de insatisfação.

O grupo dos servidores que foi removido “no interesse da Administração” possui um alto grau de satisfação para todas as variáveis estudadas, com um percentual acima de 60% para satisfeito ou totalmente satisfeito, o que acarreta uma elevação no nível de satisfação quando analisada com a amostra total. A atenção aqui é para o relacionamento com a chefia que foi considerada a variável de maior satisfação com 80,5%. Essa ideia é pertinente na medida em que a mudança se deu, na maioria dos casos, em virtude de convite para assumir cargo de direção, chefia ou assessoramento.

Em relação às remoções “a pedido”, tem-se que 63,9% dos servidores relataram o vínculo da insatisfação no ambiente de trabalho com o ato em si, fazendo um paralelo, esse quantitativo representaria 50,8% da amostra geral, demonstrando com isso uma influência positiva dos fatores externos abordados no ato de remoção. O fator apontado com o maior índice de satisfação é o relacionamento com os colegas de trabalho e, para o maior de insatisfação tem-se o ambiente físico, natureza do trabalho e o relacionamento com a chefia, respectivamente. No entanto, com base na teoria dos dois fatores, o fator que possivelmente esteja influenciando a remoção é a natureza do trabalho, uma vez que os demais fatores, quando atendidos, apenas garantem a não insatisfação.

Cabe registrar que, as questões aqui pontuadas não dependem exclusivamente da universidade, uma vez que ela não possui autonomia suficiente para definir todas as políticas

de pessoal, tampouco, de executar e fiscalizar as ações sem o comprometimento e envolvimento de seu pessoal. No entanto, algumas ações devem ser repensadas, outras inseridas em seu cotidiano para melhorar as condições de trabalho, seus ambientes, as relações existentes e o desempenho individual e institucional.

Por fim, se faz necessário entender que a remoção é um benefício, não apenas para o servidor que deve enxergá-la como um instrumento na busca de melhores condições de trabalho e na tentativa de fortalecer um bom nível de satisfação, como também para a instituição que pode utilizá-la de forma estratégica na alocação e alinhamento da sua força de trabalho com suas expectativas reais. A movimentação de pessoal dentro de qualquer organização é necessária para sua oxigenação, entrada de novos conhecimentos, melhor adequação das pessoas e melhores desempenhos. Como também é necessária a desconstrução da ideia de que os servidores que passam por um processo de remoção são problemáticos e/ou improdutivos. Na realidade só estão tentando encontrar um ambiente que possua maior proximidade com suas expectativas.

O fato é que deve haver uma maior preocupação da instituição quando o pedido para ser removido passa a apresentar um alto índice porque causa não apenas transtornos e custos como também enfraquecem as políticas existentes. Os gestores devem estar atentos e sensíveis aos acontecimentos, procurando desenvolver um acompanhamento e monitoramento eficaz de suas ações dentro da área de gestão de pessoas.

Assim, como recomendações para trabalhos futuros, este estudo pode ser replicado para os servidores docentes, como também numa perspectiva de análise envolvendo servidor, chefia imediata e gestão da UFPE. Outrossim, ressalta-se a importância de entender outros construtos vinculados à remoção, como clima, envolvimento e comprometimento desse servidores.

5.1 Limitações do Estudo

A primeira limitação encontrada trata-se da inexistência de estudos publicados sobre o constructo remoção. O caráter exploratório do estudo limitou consideravelmente em termos de revisão de literatura e dificultou a comparação de resultados com outros estudos.

Outro ponto de destaque diz respeito ao espaço de tempo entre a ocorrência da remoção e a aplicabilidade do estudo. Esse *gape* pode ensejar em “viés”, uma vez que o servidor analisou um fato já ocorrido e que, portanto, os motivos podem ter significado

diverso ao da época. Na realidade, a própria teoria da Expectância (VROOM, 1995) possui críticas em relação ao seu caráter a-histórico, na medida em que só permite revelar a motivação em um dado momento. No entanto, o próprio autor entende que a historicidade dos acontecimentos pode e deve ser resgatada pela análise que, no caso em questão, o servidor realiza de seus dados.

O tamanho do questionário pode ter influenciado, não apenas no tamanho da amostra, já que houve um baixo retorno das respostas via e-mail, exigindo uma aplicação direta, como também no próprio resultado geral da instrumentalidade, uma vez que o cansaço pode ter refletido na avaliação da última tabela.

E por fim, cabe lembrar que o estudo utilizou apenas algumas variáveis vinculadas a esses dois constructos tão complexos e, com isso, deixou de considerar outras que podem apresentar influências mais significativas no ato de remoção.

Recomendações Gerenciais

Nessa seção, serão apresentadas algumas sugestões com base nos resultados encontrados e nos próprios relatos dos servidores na questão aberta 3, como forma de contribuir para a melhoria na política de gestão de pessoas da universidade, nas condições gerais dos servidores e em sua satisfação.

No que se refere à natureza do trabalho, estratégias de redefinição e redistribuição de rotinas de trabalho que são importantes para assegurar os procedimentos básicos para a execução das atividades, a ampliação e diversidade de tarefas com o intuito de oferecer trabalhos desafiadores, estimulantes; técnica de rodízio de servidores entre os setores, elaboração de novos planos de ação e monitoramento e avaliação dos resultados com *feedback* constantes.

Como observado através da técnica de análise de conteúdo nas respostas, o aspecto mais enfatizado foi o recrutamento e seleção de pessoal, no entanto cabe registrar que a seleção se dá através de concurso público e que há procedimentos legais pré-definidos que restringem a atuação dos órgãos e instituições públicos. O próprio planejamento estratégico da instituição já prevê uma redefinição nas políticas de contratação de pessoal através do enfoque na competência, na meritocracia e na retenção de seu pessoal.

Na realidade, acredita-se que os respondentes se referiram ao processo de sua alocação no momento que ele adentra a instituição que poderia ser acompanhado de um estudo mais aprofundado para alinhar os perfis individuais às vagas disponíveis, considerando área de atuação, competências individuais e vontade do servidor. Além de entrevistas tanto da diretoria com o servidor, como da chefia da unidade de destino da vaga com o servidor.

Outro aspecto é a escolha e capacitação das chefias imediatas, promovendo, dentre outros aspectos, o seu desenvolvimento gerencial. O processo de escolha deve ser pautado em critérios de competência e meritocracia. Cabe ressaltar que, interligado a esse aspecto tem-se a necessidade de uma avaliação de desempenho na qual o servidor tivesse a oportunidade de avaliar suas chefias imediatas e, com isso, permitir um retorno de sua atuação.

A expansão e melhoria nos meios de comunicação da instituição é percebida como uma ação inacabada, mas que precisa de investimentos contínuos para fortalecer os relacionamentos, a integração e assegurar a publicação e transparência nas decisões e ações tomadas.

Quadro 6 – Resumo das recomendações gerenciais

Categorias	Ações
Tarefas e Atividades	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar estratégias de redefinição e redistribuição de rotinas de trabalho; - Ampliação e diversidade de tarefas, como por exemplo, o rodízio de pessoal nos setores; - Distribuição equitativa da quantidade de trabalho por servidor; - Monitoramento e avaliação dos resultados.
Comprometimento do Servidor	<ul style="list-style-type: none"> - Participação no processo de tomada de decisão no setor; - Estimular e articular o trabalho em equipe; - Realização de seminários e/ou oficinas;
Relacionamento com a chefia	<ul style="list-style-type: none"> - Escolha da chefia pautada em critérios de competência e meritocracia; - Realização de cursos de gestão, como pré-requisito, para os servidores assumirem função gratificada ou cargo de direção; - Criação de um plano de desenvolvimento de gestores, com curso periódico de atualização; - Avaliação de desempenho 360°, para que a atuação da chefia seja avaliada pelos seus subordinados;
Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Análise aprofundada dos perfis profissionais e pessoais do servidor através de entrevista e currículo; - Entrevista com o chefe que solicitou a vaga para identificar as suas reais necessidades;
Acompanhamento e monitoramento da satisfação e do clima	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de pesquisas periódicas; - Criação de uma equipe multidisciplinar para analisar o feedback dessas pesquisas;
Regulamentação interna da remoção	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de Resolução para regulamentar o ato de remoção; - Criação de comissão para analisar e monitorar os casos de remoção a pedido; - Criação de um sistema de realocação através de concurso interno para assegurar igualdade e transparência ao processo;
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Expandir os canais de diálogo, de modo que, todo centro possua uma ouvidoria setorial; - Maior divulgação dos canais de diálogo na instituição; - Divulgação constante das informações essenciais ao bom andamento das atividades.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Finalmente, percebe-se que no processo de remoção, há a necessidade de um regulamento interno através de resolução, além da criação de uma comissão que possa analisar e monitorar os casos de movimentação na instituição. Outro ponto que merece reflexão é a realização de concurso interno para provimento das vagas, assegurando com isso maior transparência e igualdade de condições aos servidores.

Referências

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. Rio de Janeiro: Método, 2009.

ALVES FILHO, Antonio. **Motivação para o trabalho**: um estudo com os profissionais de saúde das unidades básicas de saúde do município de Natal RN. 2012. 197 f. Tese (Doutorado em Psicologia, Sociedade e Qualidade de Vida) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

AMARAL, L. A. ; LOPES, S. M. A. . Rotatividade de Pessoal no serviço público federal: um estudo de caso na UFPE. In: **CONSAD - VII Congresso de Gestão Pública**, 2014, Brasília-DF.

ARCHER, E. (1997). Mito da motivação. In: Bergamini, C. & Coda, R. (orgs.) **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2a ed. São Paulo: Atlas.

BALARDIN, Paulo César. **A motivação do ato de remoção do servidor público e sua relevância para a Administração Pública**. 2011. Monografia (Graduação em Direito). Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2009.

BARROS, Fernanda Costa. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração – Regional Catalão, Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BORGES, L. O. ; ALVES FILHO, A. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho**. Estudos de Psicologia, n. 6, p. 177-194, 2001.
Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf>>. Acesso em: 10 out 2015.

BORGES, L.O; ALVES FILHO, A.A; TAMAYO, A. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 215-247.

BRANDÃO, Isac de Freitas et al. Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre – Edição 77 - Nº 1 – janeiro/abril 2014 – p. 90-113

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

_____. Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006. **Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação**, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em 30 mai 2016.

_____. Decreto-Lei 9.388, de 20 de junho de 1946. **Cria a Universidade do Recife e dá outras providências**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-9388-20-junho-1946-417645-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em 30 mai 2016.

_____. Lei n. 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**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112compilado.htm>. Acesso em mai de 2015.

BRASIL, Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 08 mai 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CAMPOS, Cláudia Valentina de Arruda; MALIK, Ana Maria. **Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família**. Rio de Janeiro 42(2): 347-68, Mar./abr. 2008.

CARLOTTO, Mary Sandra; CÂMARA, Sheila Gonçalves. **Propriedades psicológicas do Questionário de Satisfação no Trabalho, (S20/23)**. Psico USF, Itatiba. 13, n. 2, p. 203-210, Jul./Dez., 2008.

CARVALHO, Virginia Donizete de; SOUZA, Washington José de. Pobres no ter, ricos no ser: trabalho voluntário e motivação na Pastoral da Criança. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 11, n.2, p. 113-34, Abr./ Jun., 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANG, W.A.; WANG, Y.; HUANG, T. **Work Designed-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach**. Human Resource Management, v. 52, n. 1, p. 1-26, 2013.

CHANLAT, Jean-François. **O gerencialismo e a ética do bem comum: A questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos**. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

CHAVES, Lilian Dóris; RAMOS, Laís Helena; FIGUEIREDO, Elizabeth Niglio de. Satisfação profissional de enfermeiro do trabalho no Brasil. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 507-513, 2011.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução de Iuri Duquia Abreu. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DUGGUH, Stephen. AYAGA, Dennis. **Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations**. Disponível em: < <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-1/C016511118.pdf>>. Acesso em: 15 out 2015.

DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2014.

EVANGELISTA, W. L.; COSTA, F. R. Motivação de funcionários do serviço público federal de Bambuí-MG. In: **JORNADA CIENTÍFICA**, 1, e FIPA DO CEFET BAMBUÍ, 6, 2008, Bambuí. Anais...Bambuí: 2008.

FERNANDES, Gustavo Andrey de A. L. **Dinâmica comportamental no setor público**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais; Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001.

FERREIRA, M. C.; PACHECO, S., PINTO, N. M., FERNANDES, H. A. , SILVA, A.P. C. O bem-estar no trabalho e a predição da exaustão emocional. In: Encontro dos Programas de Pós-Graduação em Administração - **ENANPAD**, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2007. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B1451.pdf>>. Acesso em: 15 jan 2016.

FERREIRA, Sonia Duarte; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza; SOUZA COSTA Josimar. Valores do trabalho e satisfação no serviço público brasileiro: estudo em uma seccional da justiça federal. In: **XXXIX Encontro da ANPAD**. Belo Horizonte, 2015.

FREIRE, Aylla Candido; FREITAS, Lucia Santana de. A aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos. In: Jornadas Hispanos Lusas de Gestión Científica, 17, 2007, Espanha. **Anais eletrônicos**. Espanha: 2007. p. 3.732-3.743. Disponível em: < http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2235574.pdf&ei=y--mViv_EMqUNr21gJgC&usg=AFQjCNEks2qTeyJfegArt0wnXoTT6ijjQ&bvm=bv.82001339,d.eXY>. Acesso em: 13 jan. 2016.

FREIRE, J.R.S. Comportamento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. **Adm. Diálogo**, n.1, p.39-57, 1999.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Miriam; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey In: **Revista de Administração da USP, RAUSP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul. 2000.

GALHANAS, C. R.G. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública**. 2009. 102 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2009.

Disponível em: <

<http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1757/1/TESE%20DE%20MESTRADO%20-%20CARLA%20GALHANAS%20-%20VERS%c3%83O%20FINAL.pdf>>. Acesso em: 15 set 2015.

GRIFFIN, Ricky; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006.

LADEIRA, Wagner Júnior; SONZA, Igor Bernardi; BERTE, Roberto Sarquis. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). In: **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 71-91, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LEAL, Paulo Henrique; COSTA, Benedito Manoel do Nascimento; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; MONTEIRO PESSOA, Maria Naiula.

Satisfação no trabalho: um estudo na universidade do estado do Rio Grande do Norte. 2015. Disponível em: < <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/1192>>. Acesso em: 14 jan 2016.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Práticas de Recursos Humanos PRH**: Conceitos Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em Ciências Sociais Aplicadas**. 2 ed. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2009.

LOPES, Evandro Luiz; MORETTI, Sergio Luiz do Amaral; ALEJANDRO, Thomas Brashear. Avaliação de justiça e intenção de *turnover* em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 51, n. 6, nov-dez 2011.

LOCKE, E. A. **What is job satisfaction?** Organizational Behaviour Human Performance. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

MACIEL, Cristiano Oliveira; CAMARGO, Camila. Sobrequalificação no Trabalho e sua Influência sobre Atitudes e Comportamentos. In: **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 17, n.2, art. 5, pp. 218-238, Mar./Abr. 2013.

MADRUGA, E. L. P.; OLIVEIRA, L. M. B.; RÉGIS, H. P. **A motivação dos funcionários do Banco do Brasil no Recife para participar de programas de voluntariado empresarial**: um exame com base na teoria da expectativa. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR, 1., 2007, Natal. Anais... Natal: EnGPR, 2007.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, v. 30, n.112, p.69-79, 2005.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi. **Satisfação e saúde no trabalho** – aspectos conceituais e metodológicos. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, São Paulo, vol. 6, p. 59-78, Dez. 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Fundamentos de Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Industrial Revolução Digital**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEC - Ministério da Educação. **Hospitais universitários**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12267&Itemid=513>. Acesso em: 10 jan 2016.

_____. **Ofício Circular n. 15/2015. Descrição dos cargos técnico-administrativos em educação**. 2005. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/ssi/images/documentos/oficio%20circular%20n%20152005cggpsaasemec%2028.11.2005.pdf>>. Acesso em: 10 mar 2016.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da Administração**. 3 ed. Rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Antônio Flávio de. **Servidor Público: remoção, cessão, enquadramento e redistribuição**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

POMI, Eugênia Maria. **A importância da gestão do turnover**. [17 de janeiro, 2005]. Portal RH.com.br. Entrevista concedida a Patrícia Bispo. Disponível em: <www.rh.com.br/ler.php?cod=3998&org=3>. Acesso em: 20 jul. 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

QUIJANO, S. D. de ; CID, J. N. **La autoeficacia e la motivacion en el trabajo**. Apuntes de Psicología. Andalucía: v. 18, n. 1, p. 159-177, 2000.

RÉGIS, Helder Pontes. **A Motivação dos Professores do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba para Participarem do Programa de Qualidade: um exame com base na teoria da expectativa**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Pernambuco, Recife, 2000.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2010.

RODRIGUES, Germana Barros. **Rotatividade de Pessoal no Serviço Público: uma investigação em uma Instituição de Ensino Superior**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão

Pública para o desenvolvimento do Nordeste). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Pernambuco, Recife, 2015.

RODRIGUES, Wesley Alves.; REIS NETO, Mário Tteixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, jan/fev. 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Thimoty A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul; DECENZO, David A. **Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações**. Tradução de Robert Brian Taylor. 4ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SA, Adriana Muller Saleme de; MARTINS-SILVA, Priscilla de Oliveira; FUNCHAL, Bruno. Burnout: o impacto da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem. In: **Psicologia & Sociedade**, v. 26, n. 3, p. 664-674, 2014.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Satisfação no trabalho**. In: _____, (Org.). **Medidas de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 265-274.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias.; GOMIDE Júnior, Sinésio; OLIVEIRA, Áurea de Fátima, POLIZZI FILHO, Angelo. Intenção de rotatividade. . In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 209-216.

SIQUEIRA, Wender Rodrigues de; TAVARES, Roberto Ferreira; BUENO, Marcos; BA, Serigne Ababacar Cissé. **Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um campus universitário do interior de Goiás**. In: XXIII ENANGRAD. Bento Gonçalves, 2012.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. Tradução de Jean Pierre Marras. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.37-47, Abr./Jun. 2000.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, Out./Dez. 2003.

UFPE. **A Instituição**. Disponível em:

<http://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=178>. Acesso em: 23 jun. 2015.

_____. **História**. Recife, 2015. Disponível em:

<http://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=176> Acesso em: 08 jul. 2015.

_____. Centro de Ciências Sociais e Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas. Programa de Pós-Graduação em Administração. **Normas para apresentação de dissertações e teses: versão 2015**. Recife: PROPAD, 2015. Disponível em:

<https://www.ufpe.br/propad/images/documentos/2013/Maio/normas_dissertacao_tese.doc>. Acesso em: 20 out. 2015.

_____. **Ouvidoria Geral**. Disponível em:

<https://www.ufpe.br/ouvidoriageral/index.php?option=com_content&view=article&id=305&Itemid=239>. Acesso em: 23 mai 2016.

_____. **Planejamento de Desenvolvimento Institucional (2014-2018)**. Recife. 2014.

_____. **Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027)**. Recife. 2013.

_____. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. **Diretoria de Dimensionamento de Pessoal**.

Disponível em:

<http://www.progepe.ufpe.br/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=95>. Acesso em: 10 jun 2016.

_____. **Resolução nº 09/2006**. Institui Programa de Capacitação e Qualificação para servidores técnico-administrativos em educação: aprovada em 19 de dezembro de 2006. Disponível em:

<https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=30&Itemid=228>. Acesso em: 15 jan 2016.

_____. **Resolução nº 01/2011**. Regulamenta a Disponibilização de vaga institucional para servidores ativos e permanentes da UFPE (docentes ou técnicos) em programas de pós-graduação Stricto Sensu: aprovada em 14 de fevereiro de 2011. Boletim Oficial nº 46 de 11 abr 2011.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A.V., ANDRADE, R.O. B., OLIVIERA, E. R. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v.4, n.1. 2011.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R.. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução de Silvio Floreal Antunha. São Paulo: Saraiva, 2012.

Apêndice A – Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E OS SEUS REFLEXOS NO ATO DE REMOÇÃO

CARO (A) COLEGA:

Você está convidado(a) a responder este questionário que faz parte da coleta de dados da pesquisa “Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato de remoção: um estudo de caso na Universidade Federal de Pernambuco” para a dissertação, requisito para a obtenção do grau de Mestre.

O objetivo da pesquisa é identificar fatores relacionados à motivação e satisfação dos TAE’s que influenciam no ato de remoção dessa instituição.

Peço sua colaboração na obtenção dos dados e resalto que as informações coletadas serão consolidadas de forma que a análise seja agregada, sem que ocorra qualquer identificação do respondente.

Desde já agradeço sua valiosa participação e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Danubia Paula da Silva Menezes
2126-8660 – dannubhya@gmail.com

QUESTIONÁRIO

PARTE 1

01 - Assinale o seu gênero: () Masculino () Feminino

02 – Qual o ano da sua remoção? () 2012 () 2013 () 2014 () outro

03 – Quantas vezes já foi removido (fato concluído)? () 1 () 2 () 3 () 4 () acima de 4

04 – Qual o ano da sua (última) remoção? () 2012 () 2013 () 2014 () outro: _____.

05 – Qual o motivo da sua última remoção? (**marcar apenas um tipo e uma justificativa**)

() por necessidade da instituição;

() Por convite para assumir cargo de direção ou função gratificada

() Ajuste de lotação

() Colocado à disposição

() Outro. Especificar: _____

() a pedido (por interesse próprio):

() Por conveniência do servidor (insatisfação com algo no ambiente de trabalho)

() Por motivo de saúde (comprovado por junta oficial)

() Para acompanhar cônjuge ou companheiro

() Por mobilidade e/ou localização

() Flexibilização e adequação de horário

() Outro. Especificar: _____

06 – A sua remoção dependeu de permuta? () Sim () Não

PARTE 2 – SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Nos itens a seguir, assinale com X o número que melhor corresponde à sua avaliação, usando os códigos abaixo:

		0	1	2	3	4
		Totalmente insatisfeito	insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito
No meu trabalho sentia-me... (considere a ÚLTIMA UNIDADE ANTES da remoção)		0	1	2	3	4
1.	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.					
2.	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.					
3.	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.					
4.	Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.					
5.	Com as condições físicas no meu local de trabalho.					
6.	Com o entendimento entre eu e meu chefe.					
7.	Com a autonomia e flexibilidade que tenho para realizar minhas tarefas					
8.	Com a variedade de tarefas que realizo.					
9.	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.					
10.	Com a capacidade profissional do meu chefe.					
11.	Com os equipamentos e materiais adequados para a realização das tarefas.					
12.	Com a capacidade de o meu trabalho me absorver.					
13.	Com as condições de higiene e saúde no meu local de trabalho.					
14.	Com a maneira como meu chefe me trata.					

PARTE 3 – MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

SEÇÃO I – Instruções: A seguir, você vai encontrar uma lista de frases sobre o trabalho ou os resultados deste. Reflita quanto cada frase representa algo que o seu trabalho deve ser e marque um X, considerando a escala abaixo:

0 Sem importância	1 Pouco importante	2 Importante	3 Muito importante	4 Extremamente importante
----------------------	-----------------------	-----------------	-----------------------	------------------------------

Queremos saber **COMO SERIA SEU TRABALHO IDEAL.**

		0	1	2	3	4
1.	Ter prazer em realizar minhas tarefas.					
2.	Ter oportunidades de utilizar e desenvolver novas habilidades.					
3.	As pessoas saberem o quanto é importante o meu trabalho.					
4.	Os chefes saberem se comunicar com cada um.					
5.	O resultado do que faço beneficiar os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).					
6.	Sentir que sou tratado como pessoa respeitada.					
7.	Forte sentimento de orgulho e auto-estima.					
8.	Possibilidade de aumentar a qualidade de vida no trabalho.					
9.	Identificação com os valores praticados no setor.					
10.	Minhas opiniões sobre o trabalho serem levadas em conta.					
11.	Os chefes confiarem em mim.					
12.	As atividades desenvolvidas serem compatíveis com as estabelecidas para o cargo.					
13.	Trabalhar com conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.					
14.	Ao realizar minhas tarefas, ter oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.					
15.	Realizar tarefas parecidas e rotineiras.					
16.	Utilização do meu pensamento para fazer as tarefas.					
17.	Todos os servidores se esforçarem como eu.					
18.	No meu setor há a adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis.					
19.	Todos que trabalham no setor possuem os mesmos direitos.					
20.	No trabalho, sentir-se atarefado.					
21.	Ser reconhecido e valorizado pelo que faço.					
22.	Sentir-se produtivo.					
23.	Possibilidade de desenvolver minhas habilidades interpessoais no trabalho.					
24.	Ter influência nas decisões da instituição (contribuindo para a formação de opiniões).					
25.	Ter oportunidades de expressar criatividade no trabalho.					

SEÇÃO II- Instruções: Agora você vai refletir sobre vários resultados do trabalho, procurando responder duas questões:

a) Quanto **VOCÊ ESPEROU** que o seu trabalho no setor apresentasse o resultado indicado? (primeira coluna)

b) Quanto **OCORREU CONCRETAMENTE** no seu setor o resultado indicado? (segunda coluna)

CONSIDERE a unidade que você estava vinculado (a) quando solicitou a remoção e a escala abaixo. OBS.: Devem ser preenchidas todas as linhas das duas colunas com os números da escala abaixo correspondente a sua resposta do quanto você esperou e o quanto realmente ocorreu (como instruções acima).

0 Nunca	1 Raramente	2 Às vezes	3 Frequentemente	4 Sempre
------------	----------------	---------------	---------------------	-------------

Trabalhando, obtive:		Esperou	Ocorreu
1.	Prazer pela realização de minhas tarefas.		
2.	Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).		
3.	Boa comunicação dos chefes comigo.		
4.	Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).		
5.	Repetição diária de tarefas.		
6.	O uso do meu pensamento.		
7.	O sentimento de ser tratado como pessoa respeitada.		
8.	Forte sentimento de orgulho e auto-estima.		
9.	A confiança do chefe em mim.		
10.	Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.		
11.	Preocupação com a qualidade de vida no trabalho.		
12.	Identificação com os valores praticados no setor.		
13.	Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados.		
14.	Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.		
15.	Responsabilidades por minhas decisões.		
16.	Tarefas e obrigações de acordo com as minhas possibilidades.		
17.	Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu setor.		
18.	Igualdade de direitos para todos que trabalham no setor.		
19.	Sentimento de que estou esgotado.		
20.	Percepção de que estou atarefado.		
21.	Reconhecimento e valorização pelo que faço.		
22.	A percepção de ser produtivo.		
23.	Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.		
24.	Opiniões levadas em conta (influência nas decisões).		
25.	Oportunidade de expressar minha criatividade.		

SEÇÃO III – Instruções: Atribuindo pontos de 0 a 4, novamente, a cada item da lista, conte-nos agora: **QUANTO O QUE VOCÊ OBTEVE DO SEU TRABALHO DEPENDEU DE SEU DESEMPENHO E/OU DE SEU ESFORÇO? (É a sua percepção em relação ao próprio desempenho para a obtenção das situações abaixo). Considerando 0 para nenhuma dependência e 4 para dependência máxima.**

0 Nunca	1 Raramente	2 Às vezes	3 Frequentemente	4 Sempre
------------	----------------	---------------	---------------------	-------------

		0	1	2	3	4
1.	Prazer pela realização de minhas tarefas.					
2.	Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).					
3.	Boa comunicação dos chefes comigo.					
4.	Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).					
5.	Repetição diária de tarefas.					
6.	O uso do meu pensamento.					
7.	O sentimento de ser tratado como pessoa respeitada.					
8.	Forte sentimento de orgulho e auto-estima.					
9.	A confiança do chefe em mim.					
10.	Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.					
11.	Preocupação com a qualidade de vida no trabalho.					
12.	Identificação com os valores praticados no setor.					
13.	Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados.					
14.	Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.					
15.	Responsabilidades por minhas decisões.					
16.	Tarefas e obrigações de acordo com as minhas possibilidades.					
17.	Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu setor.					
18.	Igualdade de direitos para todos que trabalham no setor.					
19.	Sentimento de que estou esgotado.					
20.	Percepção de que estou atarefado.					
21.	Reconhecimento e valorização pelo que faço.					
22.	A percepção de ser produtivo.					
23.	Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.					
24.	Influência nas decisões.					
25.	Oportunidade de expressão de minha criatividade.					

PARTE 4

1 – Na sua opinião, qual a possível relação entre a satisfação geral com o trabalho e a sua remoção?

2 – Você percebe se a instituição possui ações e/ou políticas voltadas para a diminuição do índice de remoção voluntária? () Sim () Não

Se sim, quais?

3 - Que sugestão você daria à UFPE para contribuir com a diminuição da remoção voluntária de seus servidores TAE's?

Apêndice B – Termo de Consentimento



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
Av. Prof. Moraes Rego, 1235 – Cidade Universitária – Recife/PE
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS - Resolução 466/12)

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa **Motivação e Satisfação no Serviço Público e os seus Reflexos no ato de Remoção: Um estudo na Universidade Federal de Pernambuco**, que está sob a responsabilidade da pesquisadora DANUBIA PAULA DA SILVA MENEZES, com endereço: Av. Professor Moraes Rego, 1235 - Cidade Universitária, Recife - PE, 50670-901, no prédio da Reitoria, Sl. 172, PROGEPE, cujos contatos são: (81) 2126-8660 e (81) 98746-0772 e dannubhya@gmail.com. A presente pesquisa está sob a orientação da Profa. Dr. Mônica Maria Barbosa Gueiros, contatos: (81) 2126-7173, e-mail: monica.gueiros@ufpe.br.

Caso este Termo de Consentimento contenha informações que não lhe sejam compreensíveis, as dúvidas podem ser tiradas com a pessoa que está aplicando o questionário e apenas ao final, quando todos os esclarecimentos forem dados, caso concorde com a realização do estudo pedimos que rubriche as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias, uma via lhe será entregue e a outra ficará com o pesquisador responsável. Caso não concorde, não haverá penalização, bem como será possível retirar o consentimento a qualquer momento, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

A pesquisa tem por objetivo geral analisar quais os fatores de motivação e satisfação que contribuem para o ato de remoção voluntária dos técnico-administrativos em educação (TAE's) da Universidade Federal de Pernambuco. Para atingir o objetivo geral será analisado os fatores motivacionais, à luz da Teoria de Victor Vroom; serão verificadas as variáveis de satisfação no trabalho que antecedem o ato de remoção, a associação entre as variáveis e o ato de remoção e o grau de satisfação desses servidores.

- A sua participação nesta pesquisa consistirá em responder um questionário que será aplicado aos servidores técnico-administrativos que foram removidos entre o ano de 2012 a 2014. Este resultado será submetido à análises estatísticas, em seguida poderão ser realizadas entrevistas semiestruturadas com alguns servidores e dirigentes da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida para entender os resultados mais significativos encontrados na análise dos questionários. O tempo de participação nesta pesquisa será de aproximadamente 20 minutos, no seu próprio local de trabalho.
- Este projeto oferece risco mínimo, como por exemplo, o constrangimento por não saber ou não querer responder alguma questão do questionário. Como forma de minimizar, o questionário será aplicado de forma individual e reservado. Visando garantir o sigilo e evitar o vazamento indevido ou perda dos dados, apenas a pesquisadora fará o tratamento, análise e armazenamento das planilhas geradas pelo estudo.

- Não estão previstos benefícios diretos. Como benefícios indiretos, o estudo pretende trazer o diagnóstico contendo informações das variáveis que interferem de forma significativa, a satisfação e motivação dos servidores e sua relação com o pedido de remoção. E com isso, a UFPE poderá desenvolver políticas de melhorias na gestão de pessoal com intuito de elevar o nível de satisfação de seus servidores, diminuir os casos de remoção, melhorar sua eficiência e seu desempenho.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, **não havendo identificação dos voluntários**, apenas pela pesquisadora responsável para fins de controle, sendo assegurado o **sigilo sobre a participação**. Os dados coletados nesta pesquisa (questionários, base de dados com informações funcionais dos servidores técnico-administrativos) ficarão armazenados em pastas de arquivo, no endereço acima, pelo período de no mínimo 02 anos.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois **a aceitação é voluntária**.

DANUBIA PAULA DA SILVA MENEZES

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A) Eu, _____, CPF _____, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar da pesquisa **Motivação e Satisfação no Serviço Público e os seus Reflexos no ato de Remoção: Um estudo na Universidade Federal de Pernambuco**, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pela pesquisadora sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data _____

Assinatura do participante: _____