

ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS E A RELAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA UNILAB

Lucinda Gonçalves Rápido¹

Luís Miguel Dias Caetano²

RESUMO

A motivação sempre representou um desafio significativo para as organizações públicas. Compreender os fatores que impulsionam as pessoas, demanda esforço, particularmente no que diz respeito às motivações que podem se originar de fatores internos ou externos. A motivação, dentro de sua estrutura designada é delineada como o ímpeto por trás de suas ações, abrangendo facetas de estimulação, atividade, esforço, progresso e tenacidade. É indispensável que quando motivadas, as pessoas alcancem os resultados desejados. A presente pesquisa objetivou analisar os fatores motivacionais e a relação com a produtividade dos servidores públicos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB. A questão problema que norteou esta pesquisa, centrou-se em identificar os fatores motivacionais que influenciam na dinâmica dos servidores públicos da Unilab. Em termos metodológicos, foi realizado um estudo descritivo, utilizando uma abordagem mista e fontes bibliográficas e documentais. Através de uma amostra não probabilística, composta por 35 servidores, foi aplicado um questionário organizado por 20 questões, 18 objetivas e 2 subjetivas que foram tratadas e analisadas através da estatística descritiva. Os resultados revelaram que os fatores motivacionais intrínsecos são considerados os mais influentes por servidores docentes e técnicos administrativos em educação, destacando-se o reconhecimento, autorrealização, crescimento pessoal e profissional que contribuem significativamente para a obtenção de resultados e melhoria no desempenho dos servidores na Instituição.

Palavras-chave: Motivação; Fatores Motivacionais; Produtividade; Ensino Superior; Servidores Públicos.

¹ Graduanda em Administração Pública. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB). E-mail: lucindarapido261@gmail.com

² Orientador. Licenciado em Gestão de Empresas, Mestre em Comportamento Organizacional, Doutor em Educação e Pós-Doutor em Ensino. Docente do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira-UNILAB. E-mail: migueldias@unilab.edu.br

1. INTRODUÇÃO

A motivação é um assunto relevante no campo das operações organizacionais e tem atraído imensa atenção ao longo dos anos, passando de uma abordagem gerencial centrada na realização de tarefas para uma que prioriza o bem-estar dos indivíduos. Com o surgimento de modelos patrimonialistas, burocráticos e agora gerencialistas, os esforços da pesquisa ganharam destaque devido à sua complexidade.

No entanto, com sua aplicabilidade abrangendo vários domínios, incluindo saúde, educação, seguridade social, tecnologia, mercado e indústrias, contribui significativamente para o domínio organizacional, com o objetivo de inspirar os indivíduos a melhorar a qualidade e a produtividade no ambiente de trabalho (VERGARA, 2012).

Inicialmente desenvolvidas há décadas, por meio de uma administração científica, as pesquisas sobre motivação eram responsáveis por analisar o nível de motivação dos funcionários, considerando o homem econômico, e se resultam no aumento da produtividade, identificando o fator salário como base (MAXIMIANO, 2012). Entretanto, não se cogitavam outros elementos, como condições de trabalho, reconhecimento e boas relações no trabalho, como fatores que respondiam à causa de um melhor desempenho e eficiência nas organizações. Portanto, consoante a evolução sistêmica, foram surgindo várias abordagens a respeito de fatores que influenciam a motivação humana.

No âmbito da administração, o termo motivação é interpretado de diferentes maneiras, podendo se tratar de uma motivação interna (fatores endógenos) ou externa (fatores exógenos). Segundo Walger, Viapiana e Barboza (2014, p. 40), “a motivação é tudo o que nos impulsiona a agir de determinada forma para alcançar alguma meta ou objetivo”. Ou seja, sem motivação o indivíduo não consegue atingir os seus propósitos, em qualquer instância, é necessário estar ou sentir-se satisfeito e resolvido.

A expressão “pessoa motivada” literalmente significa alguém que consegue demonstrar um alto grau de disposição para realizar uma atividade de qualquer natureza (MAXIMIANO, 2012). Logo, se forem motivadas, as pessoas conseguem melhorar a dinâmica dos serviços, seja no setor público ou privado, o que contribui para a criação de credibilidade aos cidadãos e à organização (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2016).

Os resultados no ambiente de trabalho são considerados ações importantes para o desenvolvimento e expansão de uma organização, mas o fundamental que de forma alguma não deve ser ignorado é o nível de motivação e satisfação dos colaboradores nas organizações que empregam esforços para o alcance dos resultados. De acordo com Soares (2011), a avaliação do estabelecimento ou dissolução de uma organização é determinada pela proficiência

demonstrada pelos indivíduos que operam nela. Assim, uma organização vencedora deve agir de forma estratégica, considerando aspectos que elevam as pessoas a estarem motivadas e satisfeitas.

Neste contexto, a presente pesquisa tem como finalidade analisar os fatores motivacionais e a relação com a produtividade dos servidores públicos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira - UNILAB. Propomos como objetivos específicos: caracterizar o perfil dos servidores; identificar os fatores motivacionais; conhecer os indicadores de produtividade previstos para avaliação dos servidores e identificar os níveis motivacionais dos servidores públicos da Unilab. Assim, deparamo-nos com a questão que melhor sintetiza o nosso problema: Quais fatores motivacionais influenciam no desempenho e eficiência dos servidores públicos da Unilab?

A ausência da motivação no âmbito dos serviços públicos culmina na geração de descontentamento entre os colaboradores na execução de suas funções, gerando desconforto psicológico e físico, levando à disseminação de uma percepção desfavorável dos serviços e a caracterização por uma qualidade precária. Frequentemente, as organizações públicas deixaram de tomar medidas necessárias para aumentar o nível de motivação e satisfação dos seus colaboradores, impedindo assim, a identificação da verdadeira essência da motivação e de seu papel fundamental no desempenho e na entrega de resultados, bem como na obtenção de eficiência e qualidade nos serviços prestados.

Embora seja um assunto com grande enquadramento conceitual e pesquisado em diversas vertentes, a razão pela qual desenvolvemos este tema, consiste na visão singular de algumas perspectivas de ordem acadêmica e organizacional.

Na ordem acadêmica, existem vários estudos e autores que abordam sobre motivação e produtividade, o que contribui na expansão do conhecimento sobre a temática, principalmente autores renomados como Chiavenato (2014), Maximiano (2012) e Robbins (2010). Em contrapartida, sentimos falta de estudos no repositório da Unilab³ que tratam sobre fatores motivacionais e produtividade na gestão pública focalizando os servidores locais. Desta forma, a nossa pesquisa visa contribuir para o crescimento acadêmico, aumentando o número de produções na área e na instituição.

No contexto das organizações, é evidente que certas organizações públicas tendem a ignorar os aspectos cruciais sobre motivação dos seus colaboradores, isso pode ser atribuído ao fato de que os objetivos das organizações públicas diferem dos/as organizações privadas.

³ <https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/handle/123456789/7>

A escolha pelo objeto de estudo, destina-se na visão de ser uma universidade com características diferenciadas e forma de atuação única, salvo o tempo de existência da mesma e o quantitativo de seus colaboradores. Conhecer os fatores motivacionais dos colaboradores e como funciona o processo de eficiência na entrega de resultados, se configura um marco necessário para a gestão da Unilab.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentados alguns tópicos, desenvolvidos por meio de uma revisão bibliográfica, com objetivo de fundamentar e compreender os conceitos mais sólidos sobre motivação, teorias da motivação, teorias dos fatores motivacionais, fatores motivacionais na Administração Pública e produtividade na Gestão Pública, que darão sustento ao objetivo da pesquisa, criando uma limitação no referencial teórico, cuja finalidade será a validação da análise dos resultados alcançados na fase de investigação. A dimensão da abordagem, resulta no diálogo complexo de diversos autores e na evolução dos conceitos e suas teorias.

3.1 MOTIVAÇÃO

As abordagens sobre motivação são interessantes, mas é crucial direcionar o estudo para o enfoque organizacional, uma vez que o mesmo pode ser aplicado em diferentes contextos, como a motivação para estudar, viajar, pensar, trabalhar, falar e até mesmo não fazer nada. A motivação é um conjunto de razões para agir que direciona as pessoas a realizarem uma ação e atingirem seus objetivos (MAXIMIANO, 2012). Sua relação está ligada a uma necessidade, que pode ser caracterizada por sensação de satisfação ou insatisfação.

Existem fatores que são fundamentais para a identificação da motivação dos indivíduos, e elas não se limitam a um espaço físico. Ou seja, a complexidade que se tem sobre motivação não se centra somente no seio organizacional, ela também se enquadra fora do ambiente organizacional, e essas dependem muito de cada indivíduo, suas necessidades e nível de satisfação, considerando a avaliação de variáveis internas e externas, como a movimentação do indivíduo, objetivos, interesses, necessidades físicas, biológicas, salários, condições de trabalho, qualidade de vida, espaços, relações e realizações.

Desta forma, o ritmo com que diversos autores tratam da motivação, demonstra o crescimento de diferentes conceitos. A palavra motivação deriva do latim, “movere” possui um significado referido a movimento, ou tudo aquilo que pode motivar alguém (GONDIM; SILVA, 2014).

Assim, de acordo com Santos (2016, apud CHIAVENATO 2005, p. 246), “a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas [...] iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta, seja bloqueada.” Essa manifestação é a reação resultante de uma eletrização das necessidades internas que estão bloqueadas, concebendo o teor motivacional e que precisam ser expressadas externamente para serem usadas como chave para o alcance dos objetivos e metas, sejam elas pessoais ou organizacionais.

Para Robbins et al (2010) a motivação pode ser definida como o processo que governa o nível de dedicação, foco e comprometimento que um indivíduo exerce para atingir uma meta. Maximiano (2012), partilha da mesma opinião que Robbins, para o autor, a motivação é a energia que movimenta as ações humanas e que carrega três pilares. São eles: intensidade, direção e persistência.

A intensidade consiste em quanto esforço dedicamos para a realização de alguma coisa. Robbins et al (2010), afirmam que a intensidade, singularmente, não é considerada de fato um recurso que leve as organizações a atingirem seus objetivos, isso se o esforço dedicado não for orientado a uma direção. Ou seja, o esforço empregado para a realização de uma ação precisa estar conectado com os objetivos da organização. Quando a direção é indicada a intensidade, favorece a organização, criando pessoas orientadas para a eficiência, resultando na busca de uma persistência contínua de se estar e sentir-se motivado, considerando também o tempo da motivação do indivíduo.

Nas organizações, algumas pessoas se sentem mais motivadas do que as outras, razão pela qual uns são mais produtivos do que outros (VERGARA, 2012). Logo, o comportamento apresentado pelos indivíduos no ambiente de trabalho pode apresentar vários fatores que influenciam na manifestação limitada da eficiência na organização.

Segundo Vecchio (2008, p. 72), “é difícil determinar como incentivar as pessoas, uma vez que a motivação é um fenômeno bastante complexo. Um comportamento específico, por exemplo, pode ser resultado de diversos fatores, em vez de um único”. Assim, pessoas com um nível de motivação maior do que as outras, podem ser motivadas por fatores internos e externos a elas mesmas, o que indica que algumas pessoas estão mais motivadas por fatores internos e outras por fatores externos, como incentivos, salários, recompensas, reconhecimento, clima e cultura organizacional (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011). Além disso, as pessoas que expressam o mesmo motivo, podem optar por comportamentos muito distintos, enquanto

aquelas que expressam outros motivos muito distintos podem apresentar um comportamento muito semelhante (VECCHIO, 2008).

3.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias motivacionais orientam a motivação com base nas necessidades, e estão divididas em duas categorias: teoria de conteúdo e teoria de processo. A teoria de processo tem o seu foco no controle do comportamento humano, buscando dar resposta ao “porquê” e “como” as pessoas são motivadas e a teoria de conteúdo tem como foco a identificação daquilo que motiva as pessoas a desempenharem suas responsabilidades e funções, respondendo à questão de “o que” motiva a pessoa (VECCHIO, 2008).

Diante das duas teorias, a teoria de conteúdo se encaixa na investigação das teorias dos fatores motivacionais, uma vez que estão relacionadas ao processo de identificação do que motiva o comportamento humano, visto que as teorias de Abraham Maslow, McClelland e a teoria de Frederick Herzberg melhor se adéquam para responder ao nosso problema.

3.3 TEORIAS DOS FATORES MOTIVACIONAIS

Com relação às teorias motivacionais, as décadas de 1940 a 1960, se constituíram como períodos de construção das teorias dos fatores motivacionais, desenvolvidas por vários autores, agentes responsáveis pela marcação de um período de crescimento da história das organizações na análise do comportamento humano (GONDIM, SILVA, 2014). No processo, as teorias desenvolvidas foram: teoria da hierarquia das necessidades humanas de Abraham Maslow (1943), teorias de necessidades de McClelland (1953) e teoria dos dois fatores por Frederick Herzberg (1959) (ROBBINS et al, 2010).

3.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas

Foi desenvolvida por Abraham Maslow, um psicólogo clínico, que elaborou um quadro de categorias de necessidades essenciais para um desenvolvimento psicológico saudável dentro e fora do ambiente de trabalho (VECCHIO, 2008).

Maslow compreende que as necessidades humanas são representadas por uma hierarquia, por isso a denominação “Hierarquia das necessidades humanas”. Segundo o autor, estudar a teoria das necessidades é compreender o interior do ser humano, considerando razões para se ter indivíduos satisfeitos ou insatisfeitos.

As necessidades são representadas por cinco categorias numa pirâmide, e seguem a seguinte sequência: necessidade (s) fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização (ROBBINS et al, 2010).

Figura 1- Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Robbins et al, 2010.

O autor além de apresentar a categoria das necessidades, ele estabelece uma diferença entre elas, separando-as por necessidades de nível superior ou secundária e necessidades de nível inferior ou primária. Ou seja, as necessidades atuam conforme a motivação, consoante o nível de importância empregada pelos indivíduos, representadas na pirâmide (SOARES, 2011).

As necessidades de nível inferior, ou necessidades de sobrevivência, são aquelas externas ao próprio indivíduo (SOARES, 2011):

- Necessidades fisiológicas ou básicas — são as necessidades biológicas do ser humano, as necessidades primárias que dão vida e sustento aos prazeres do ser humano para a realização de qualquer ação (alimentação, abrigo, proteção, atenção, sexo, repouso e outros).
- Necessidades de Segurança — são aquelas que estão relacionadas à proteção contra os desastres naturais e ambientais. Considerando também a segurança no ambiente de trabalho, espaços organizados e bem-estar.
- Necessidades Sociais — são as necessidades que envolvem pessoas, necessidades de relacionamento, amizade, família, grupos sociais, afeto e interação. A necessidade social, quando não atendida, resulta na insatisfação do indivíduo, criando um corte na sequência de outras necessidades apontadas por Maslow.

As necessidades de nível superior ou necessidades de crescimento, são satisfeitas internamente:

- Necessidade de Estima — dividida em dois níveis: altas e baixas ou avançadas e básicas. Elas representam o nível no qual o indivíduo sente-se valorizado pelos outros, concedendo um valor de autoconfiança, atraindo fama, status e reputação.

- Necessidade de Autorrealização — são necessidades ligadas ao desenvolvimento pessoal, habilidades e competências. A partir dela, as pessoas conseguem atingir um nível de satisfação humana.

De acordo com Maslow, a hierarquia das necessidades segue uma ordem de prioridade, para outras necessidades serem atendidas, antes, precisam atingir o ápice de outras. As necessidades que estão no nível inferior da pirâmide, são as mais urgentes para a sobrevivência humana, e enquanto elas forem saciadas, as necessidades do nível superior são ativadas.

3.3.2 Teoria das necessidades de McClelland

Os estudos de David McClelland, versavam sobre as necessidades de realização. O mesmo, juntamente com sua equipe, analisou um grupo de pessoas com grandes necessidades de realizações, para entender o cenário do nível de desempenho e o sucesso dos indivíduos (VECCHIO, 2008). O autor considera que cada indivíduo carrega três necessidades: necessidade de realização, necessidade de associação e necessidade de poder (ROBBINS et al, 2010). As necessidades, embora estejam associadas às necessidades naturais do ser humano, elas não estão representadas de forma hierárquica, assim como Maslow aborda na sua teoria, e diante das três, uma delas é predominante para o desenvolvimento do indivíduo no ambiente de trabalho.

Para Gondim e Silva (2014, p. 6), “quando a necessidade de realização prepondera, a pessoa evidencia alta motivação para a autorrealização e a busca de sua autonomia, assumindo, inclusive, desafios realísticos no trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal”. A necessidade de realização está ligada à necessidade de desenvolvimento, desempenho social e a maneira como as pessoas lidariam com os desafios inerentes dos cargos e funções no trabalho. Segundo Vecchio (2008), os indivíduos que conseguem atingir bons resultados são impulsionados ao desempenho e não necessariamente a questões que envolvem situações monetárias, porque a persistência está ligada intimamente a àquela necessidade de realização.

Sobre a necessidade de poder e necessidade de associação, de acordo com Robbins et al (2010, p. 202), “as necessidades de poder são aquelas onde as pessoas se comportam de um modo que não fariam naturalmente. As de associação, estão ligadas aos desejos de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis”. Existe uma relação entre as duas necessidades, com as necessidades apresentadas por Abraham Maslow. As necessidades de associação, primam pela valorização das relações humanas, o foco centra-se nas conexões com pessoas em relação ao alcance de realizações pessoais. E as necessidades de poder, se

constituem como necessidades onde as pessoas procuram cargos e funções como sinônimo de realização (MAXIMIANO, 2012).

Portanto, para McClelland, embora os indivíduos possuem necessidades diferentes, dependendo do tipo de necessidade que estão sujeitos, eles acabam se sentindo mais realizados quando conseguem atingir os resultados definidos, diante das três necessidades abordadas.

3.3.4 Teoria dos dois fatores por Frederick Herzberg

A teoria dos dois fatores, desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg nos anos 60, é considerada uma das principais teorias para compreender a motivação humana e sua relação com o trabalho. Suas investigações seguiram um viés de análise a partir de pesquisas diretas, com alguns funcionários de uma empresa, para se compreender com o que as pessoas se mostravam satisfeitas e insatisfeitas (VECCHIO, 2008).

Frederick Herzberg, foi o responsável por analisar o comportamento humano sob duas perspectivas: fatores motivacionais (que estão relacionados ao conteúdo) e os fatores higiênicos (que estão relacionados ao ambiente de trabalho). Segundo Araújo (2018), ela tornou-se a teoria mais usada e estudada na contemporaneidade, e ficou conhecida através do teor sobre fatores que causam satisfação e que, ao mesmo tempo, não causam insatisfação. Sustentando essa afirmação, Robbins et al (2010, p. 201), defendem que “as descobertas de Herzberg indicavam a existência de um duplo continuum: o oposto de “satisfação” é “não satisfação”, e o oposto de “insatisfação” é “não insatisfação”. Sobre o duplo continuum, alguns autores não concordam com ela, e questionam a teoria de Herzberg, direcionando-o para uma investigação resultante em considerar outras situações para a sua conclusão.

De acordo com Maximiano (2012) a teoria de Herzberg é a única teoria que tende a explicar essa relação que existe entre o próprio trabalho e o ambiente de trabalho como elementos causadores da motivação. Considerando que, o psicólogo traz vários pressupostos que sintetizam o grau de motivação relacionado à satisfação ou insatisfação dos indivíduos.

Quadro 1 - Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos

FATORES MOTIVACIONAIS (Intrínsecos)	FATORES HIGIÊNICOS (Extrínsecos)
Conteúdo do trabalho	Estilo de supervisão
Realização	Relacionamento
Responsabilidade	Salário
Crescimento	Políticas de administração de pessoal

FATORES MOTIVACIONAIS (Intrínsecos)	FATORES HIGIÊNICOS (Extrínsecos)
Reconhecimento	Condições físicas e segurança do trabalho

Fonte: Adaptado pela autora. Maximiano (2012).

O quadro apresenta a diferença, de forma resumida, do que Herzberg defende em seus estudos. À esquerda encontram-se os fatores motivacionais, também conhecidos por fatores internos. São fatores satisfacientes, que estão sobre o controle dos indivíduos. Ou seja, os mesmos, são intrínsecos ao cargo e estão relacionados com o conteúdo do trabalho, conferindo a natureza das atividades a serem desenvolvidas pelo indivíduo, que envolvem sentimentos de assumir responsabilidades, reconhecimento pelo trabalho realizado na organização, sentimento de realização pessoal e crescimento individual. Ou seja, a única fonte de motivação para o trabalho é a derivação do trabalho e do seu conteúdo inerente (MAXIMIANO, 2012). A questão do ambiente organizacional não é o bastante para responder à motivação dos indivíduos. Para haver motivação de fato, é necessário considerar o conteúdo do cargo e as atividades que serão exercidas.

À direita estão os fatores higiênicos, também conhecidos por fatores externos. São fatores que movimentam os indivíduos e a sua relação com o ambiente de trabalho. Segundo o autor, esses fatores são predominantes, mas, é necessário criar um clima psicológico e material saudável adequado para a satisfação com as condições no ambiente de trabalho. Neste sentido, eles encontram-se externas aos indivíduos e podem de alguma forma causar satisfação e sua ausência a insatisfação, ou melhor, as pessoas não encontram motivação na execução do trabalho, mas sim no ambiente que o mesmo proporciona (MAXIMIANO, 2012). Os fatores higiênicos correspondem a situações como estilo de liderança, salário, relacionamento no trabalho, condições físicas e de segurança, qualidade de vida e pressões externas.

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, contudo, aborda pontos fundamentais para se analisar o grau de motivação e satisfação das pessoas em relação ao ambiente de trabalho, apesar de existir uma resistência em considerar a relação entre motivação e satisfação. Além disso, é necessário levar em consideração diversas circunstâncias para se estabelecer uma abordagem que concorde com as abordagens apresentadas pelo autor. Em razão da defesa de forma consistente, que as pessoas em geral, são satisfeitas pelos fatores motivacionais e insatisfeitas pelos fatores higiênicos.

3.4 FATORES MOTIVACIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As dinâmicas motivacionais no domínio da administração pública divergem das da administração privada. Cada setor apresenta respostas distintas às ações relacionadas à motivação, dependendo de seu *modus operandi* e de seus objetivos. O setor público é caracterizado por sua forma de prestação de serviços; no entanto, o fator fundamental para eficácia e eficiência está na agregação de colaboradores motivados e satisfeitos, que atendem às demandas da sociedade (CALGARO, 2012).

A busca pela eficiência na Administração Pública é um fenômeno global predominante. Para alcançar resultados favoráveis nas organizações, é imperativo que os colaboradores estejam e se sintam motivados e satisfeitos (SILVA; CARVALHO, 2019). Portanto, familiarizar-se com os fatores motivacionais, conforme expostos por vários estudiosos, pode servir como um caminho viável para as organizações públicas prestarem cuidados excepcionais, otimizar recursos e produzirem resultados satisfatórios.

As Organizações Públicas, como sistemas que primam pelo bem-estar social, devem engajar-se em olhar para a criação e valorização das necessidades humanas no ambiente de trabalho. Os colaboradores possuem sentimentos, necessidades e desejos, mais do que todos os componentes técnicos, como máquinas, documentos, processos e estruturas. As mesmas, são formadas por pessoas que carregam esses conjuntos de elementos diante dos espaços, bem como por seu comportamento como integrantes de grupos (MAXIMIANO, 2012).

Para complementar, Vergara (2012), ressalta que é crucial discernir a motivação e a dissimilaridade nas inclinações motivacionais entre os indivíduos que atuam na gestão pública, visto que a motivação está sujeita a variar de uma pessoa para outra.

As necessidades humanas apresentadas por Maslow, podem ser categorizadas em uma estrutura hierárquica, consistindo em necessidades superiores ou secundárias e necessidades inferiores ou primárias. Consequentemente, os gestores públicos devem entender e atender as necessidades fundamentais de seus colaboradores, incluindo abrigo, sustento, interações sociais e segurança, a fim de serem compensados por seus serviços. A provisão de remuneração pode servir como um fator motivador crucial para os funcionários, potencialmente satisfazendo essas necessidades básicas. No entanto, é importante reconhecer que pode não atender totalmente às necessidades de todos os indivíduos, pois certos fatores que impulsionam a motivação de alguns podem não ter o mesmo efeito em outros (SILVA; CARVALHO, 2019).

A teoria dos dois fatores abrange situações como fatores intrínsecos e fatores extrínsecos, que exercem uma influência significativa no processo de entrega de resultados organizacionais. Sem dúvida, essa teoria pode ser efetivamente aplicada no setor público, visto que o seu objetivo é “velar pelo bem comum”. No entanto, há casos em que os servidores

públicos podem encontrar motivação em aspectos como reconhecimento pelo seu trabalho, crescimento pessoal, nível de responsabilidade, abordagem gerencial, relacionamentos interpessoais e remuneração (ARAÚJO, 2018). Especificamente no setor público, a motivação para prestar serviços pode perdurar, impulsionada pelo objetivo de atender às demandas da sociedade, embora a posição em si não determine necessariamente o nível de motivação de um indivíduo (SILVA; CARVALHO, 2019).

Por um período, a falta de métricas efetivas para avaliar o desempenho e os resultados em organizações governamentais foi considerada inadequada devido às políticas dessas organizações (BERGAMINI, 2008). No entanto, atualmente é imperativo priorizar indivíduos e resultados, bem como utilizar métricas apropriadas para o alcance de resultados satisfatórios. Conforme afirmado por Calgaro (2012, p.15), “o domínio da Gestão de Recursos Humanos no setor público pode empregar várias teorias motivacionais, atendendo tanto à motivação intrínseca quanto aos fatores contextuais do ambiente de trabalho, a fim de melhorar o mesmo e promover um melhor desempenho entre os indivíduos”.

Portanto, é evidente que, por meio da identificação de fatores motivacionais, as organizações do setor público enxerguem a capacidade de implementar estratégias que aumentem o nível de motivação de seus colaboradores, enfatizando o cumprimento de tarefas e promovendo um padrão de vida melhor. A motivação no setor público surge como um determinante fundamental para a operação eficaz das instituições públicas, assim como sua ausência pode dar origem a questões tangíveis, como diminuição do desempenho, absenteísmo e alto acúmulo de trabalho (RODRIGUES et al, 2019).

3.5 PRODUTIVIDADE NA GESTÃO PÚBLICA

Os termos de eficácia, eficiência e produtividade na gestão pública, formam conceitos comuns usados continuamente como sinônimos de desempenho, e que expressam aspectos distintos no processo produtivo das organizações (SELEM, 2018). No entanto, abordar sobre produtividade, e alinhá-la ao contexto da gestão pública, é olhar fixamente para esses conceitos e associá-la a situações que envolvem a utilização de recursos e a capacidade de atender as necessidades da sociedade (SELEM et al, 2018).

Um equilíbrio dinâmico entre os esforços empregados, as demandas de trabalho e os recursos a serem usados nas organizações para atingimento dos objetivos, permitem a construção da entrega de resultados satisfatoriamente saudáveis e comprometimento de trabalhadores engajados nas organizações (RODRIGUES et al, 2019).

A produtividade no setor público envolve o desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho mensuradas por indicadores internos e externos à organização, dependendo da ferramenta a ser usada, ela corresponde a fatores que conduzem ao desenvolvimento saudável dos indivíduos na produção de produtos e na prestação de serviços à sociedade. Em outras palavras, é o grau de excelência e atingimento dos objetivos. Para Arantes (2012), é fundamental conhecer as abordagens sobre os fatores motivacionais, porque podem ser responsáveis pela formação dos indivíduos e identificação do nível de maior ou menor desempenho ao se buscar atingir os objetivos individuais e organizacionais. Ela está ligada a motivação, capacidade operacional e o contexto do trabalho.

Assim, a produtividade está associada à obtenção de resultados e à eficácia na execução das tarefas, suas métricas permitem o monitoramento minucioso das ações dos colaboradores na organização (ARANTES, 2012).

Os gestores precisam conseguir identificar a produtividade dos seus colaboradores, e isso ocorre através da gestão de desempenho nas organizações, considerando, fatores como motivação, cultura organizacional, agilidade no atendimento, atividades, recursos e equipamentos e qualidade de vida no trabalho (FREITAS, 2007). Esses fatores motivacionais de alguma forma podem estar associados às questões que envolvem o esforço a serem reclinados para se atingir um determinado objetivo e as políticas organizacionais (FREITAS, 2007). Ainda segundo o mesmo autor, o sinônimo mais adequado para produtividade no setor público é o desempenho no trabalho, relacionada ao nível de serviço entregue, esforço reclinado e persistência, pois este conceito abrange a eficiência qualitativa e quantitativa do colaborador, mostrando a produtividade não como um número, mas o reconhecimento e a qualidade do trabalho realizado.

No entanto, sua efetivação é notória quando o indivíduo responde ou consegue atender às suas necessidades e desempenhar com obstinação suas atividades, pois a falta de motivação pode resultar na perda dos padrões de qualidade (BALSANELLO; RECKTENVALD, 2016). Certamente que a produtividade na gestão pública não é apenas um julgamento obtido dos resultados no passado pelo trabalhador, mas visa o planejamento das ações dos colaboradores, trazendo melhorias para os resultados individuais e organizacionais.

4. METODOLOGIA

Quanto ao objetivo, recorreu-se à pesquisa descritiva, com método de abordagem de natureza quali-quantitativa, e com uma técnica de amostragem não probabilística, nomeadamente estatística descritiva em função da coleta e do tratamento dos dados. A pesquisa

descritiva trata de descrever uma realidade com base nos objetivos definidos, ou seja, é um tipo de pesquisa que visa descrever, analisar e interpretar um fenômeno (MALHOTRA, 2011). A pesquisa quali-quantitativa (mista) são abertas, focalizadas na junção de duas técnicas. Uma direcionada a experiências sociais, informações de coletas e outra em técnicas estatísticas (GIL, 2002).

E quanto aos procedimentos técnicos de estudo, optou-se por uma revisão bibliográfica e documental, permitindo o acesso de diversos documentos como, arquivos públicos, relatórios e documentos oficiais que contribuíram para a produção do mesmo. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica tem como foco a investigação de materiais já desenvolvidos, como livros, artigos, revistas, sites, etc. Foram utilizados alguns sites que serviram de base para a coleta dos materiais bibliográficos como, Portal Scielo, Sucupira e o Portal Capes. Considerando alguns descritores, selecionamos em média mais de uma dezena de materiais, desde livros, artigos, dissertações de mestrado e doutorado, usando critérios de seleção e exclusão, como datas de publicação e nível de relevância para a pesquisa.

Além dos métodos a se chegar para o caminho definido, quanto a técnica de coleta, optou-se pela aplicação do questionário, composto por 20 questões, 18 objetivas e 2 subjetivas. O questionário é um instrumento de coleta de dados, facilitador de pesquisas, não precisa da presença do pesquisador para ser respondido, ela melhora o acesso aos dados coletados otimizando sua coleta e tratamento (MARCONI e LAKATOS, 2003). O mesmo foi dividido em seções, a primeira consistiu na caracterização do perfil dos entrevistados; a segunda sobre os fatores motivacionais (usando a escala de Likert, as questões fechadas foram tabuladas através da utilização do R Studio) e a terceira sobre produtividade.

4.1 Contexto da aplicação da pesquisa

A pesquisa foi realizada na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, está localizada em dois Estados da região nordeste. Os Campus das Auroras e dos Palmares estão situados no estado do Ceará, assim como a Unidade Administrativa no Liberdade. No Estado da Bahia situa-se o Campus dos Malês em São Francisco do Conde (UNILAB, 2020).

A Unilab é caracterizada como uma instituição autárquica pública federal de ensino superior, foi criada pela Lei 12.289, de 20 de julho de 2010, resultando na vinculação com o Ministério da Educação (UNILAB, 2020). Ela, carrega consigo diretrizes definidas através dos seus objetivos, missão e princípios, atendendo que, se trata de uma instituição com interesses inclinados ao leque internacional, cuja cultura é primar pela qualidade do ensino, pesquisa e

extensão, e fortalecer a relação cooperativa com outros países do continente africano, em específicos os países da CPLP (UNILAB, 2020).

A propósito, ela tem como objetivos: ministrar o ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas de conhecimento, formar cidadãos com competências, promover a excelência administrativa e a qualidade dos serviços prestados (UNILAB, 2020).

Atualmente, ela possui um quadro formado por um total de 761 servidores públicos, docentes e técnicos administrativos em educação, nacionais e internacionais. Divididos por 391 docentes em exercício, onde 377 efetivos distribuídos por institutos e 370 técnicos administrativos em educação em exercício, onde 362 são efetivos, distribuídos por lotação e cargos (UNILAB EM NÚMEROS, 2023).

Tabela 1- Divisão dos Servidores da Unilab

CATEGORIA	BRASILEIROS	ESTRANGEIROS	TOTAL
Docentes	358	33	391
Técnicos Administrativos em Educação	370	0	370
TOTAL	728	33	761

Fonte: Unilab em números (2023).

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

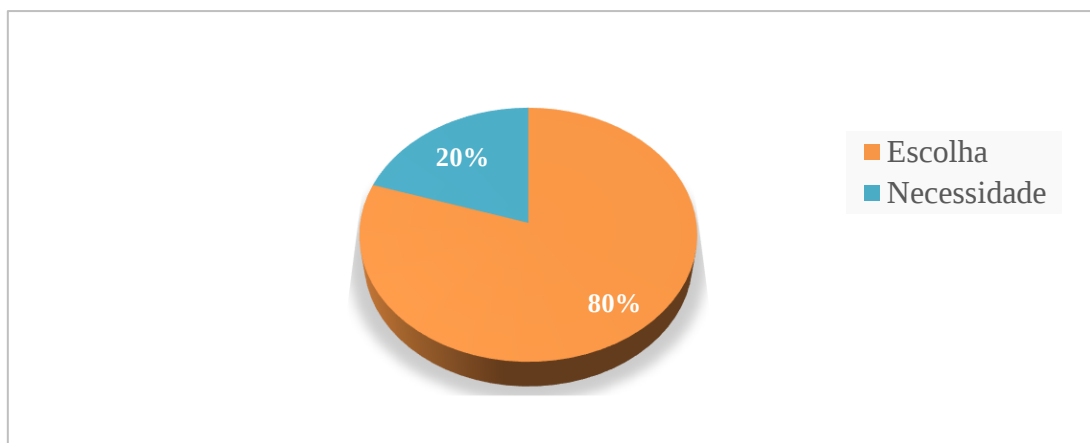
Para responder aos objetivos estabelecidos ao longo da pesquisa, através da utilização da metodologia quali-quantitativa e técnica de amostragem não probabilística, consideramos fundamental definir o perfil dos entrevistados da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – Unilab, uma vez que a mesma responde a diversas categorias e possui um total de 761 servidores. Um dos objetivos foi identificar o perfil dos servidores da Unilab, no entanto, o questionário aplicado alcançou um quadro de 35 servidores, destacando docentes e técnicos administrativos em educação, distribuídos por institutos, cargos e lotação.

Tabela 2 - Perfil dos Entrevistados

ITENS	ALTERNATIVAS	PERCENTUAL	QUANTIDADE	TOTAL
Sexo	Feminino	54,3%	19	35
	Masculino	45,7%	16	
Nacionalidade	Brasileiro	97,1%	34	35
	Estrangeiro	2,9%	1	
Faixa Etária	25 anos	0	0	35
	25 – 30 anos	11,4%	4	
	31 – 40 anos	42,9%	15	
	41 – 50 anos	37,1%	13	
	Mais de 51 anos	8,6%	3	
Vínculo com a Unilab	Efetivo	85,7%	30	35
	Temporário	14,3%	5	
Tempo de Serviço	Menos de 1 ano	5,7%	2	35
	1 – 2 anos	2,9%	1	
	2 – 3 anos	5,7%	2	
	3 – 4 anos	8,6%	3	
	Mais de 5 anos	77,1%	27	

Fonte: Elaboração própria, resultado da pesquisa.

Após análise dos dados, a tabela acima, ilustra que o gênero feminino é o que apresenta a maior incidência e o maior número de respostas, com 54,3% e 45,7% para o gênero masculino. Apesar de ser uma universidade literalmente com características singulares, 97,1% dos respondentes são brasileiros; e estão na faixa dos 31 a 40 anos, sendo que 2,9% são estrangeiros. 85,7% dos respondentes possuem um vínculo efetivo com a Unilab e tempo de serviço de mais de 5 anos, representado por 77,1%.

Gráfico 1- Grau de importância da carreira dos servidores da Unilab

Fonte: Elaboração própria, resultado da pesquisa.

Quando questionados se a carreira do servidor é uma escolha ou uma necessidade, o gráfico mostra que 80% dos entrevistados consideram a carreira uma escolha e 20% uma necessidade. Por mais que o serviço público garanta uma estabilidade ao servidor, a escolha de servir e atender as necessidades da sociedade acadêmica é indubitavelmente predominante para os servidores da Unilab, não se limitando na condição por estabilidade financeira, mas a prestação e atendimento das necessidades da comunidade.

Sendo assim, as atividades realizadas são direcionadas para a instituição, visando a entrega de resultados significativamente satisfatórios, sem que estes se sintam obrigados. Portanto, a carreira é vista como uma responsabilidade e não um fardo. Escolher uma carreira por opção diante dos serviços públicos e não por necessidade, envolve aspectos como motivação e satisfação, dedicação, responsabilidades, compromisso, oportunidade de crescimento e desenvolvimento (BIBIANO; SANTOS, 2023). O gráfico também reflete que os servidores estão relativamente motivados com o seu trabalho.

Quadro 2 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos

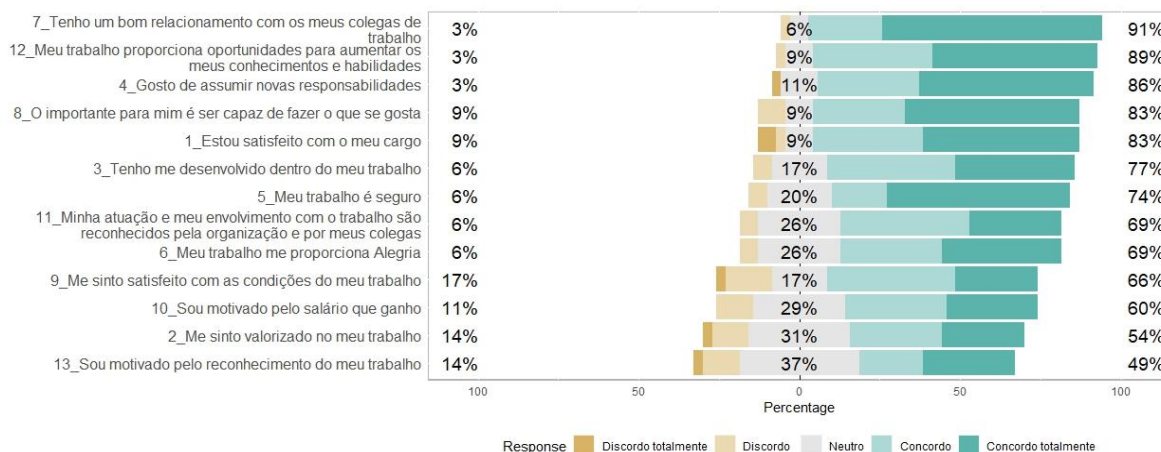
Ordem	Descrição	Tipo
1	Estou satisfeito com o meu cargo	Intrínseco
2	Me sinto valorizado no meu trabalho	Extrínseco
3	Tenho me desenvolvido dentro do meu trabalho	Intrínseco
4	Gosto de assumir novas responsabilidades	Intrínseco
5	Meu trabalho é seguro	Extrínseco

Ordem	Descrição	Tipo
6	Meu trabalho me proporciona alegria	Extrínseco
7	Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho	Extrínseco
8	O importante para mim é ser capaz de fazer o que se gosta	Intrínseco
9	Me sinto satisfeito com as condições do meu trabalho	Extrínseco
10	Sou motivado pelo salário que ganho	Extrínseco
11	Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela organização e por meus colegas	Intrínseco
12	Meu trabalho proporciona oportunidades para aumentar os meus conhecimentos e habilidades	Intrínseco
13	Sou motivado pelo reconhecimento do meu trabalho	Intrínseco

Fonte: Elaboração própria, resultado da pesquisa.

O quadro 2 representa as afirmações feitas aos entrevistados, sobre os fatores intrínsecos e fatores extrínsecos. Usamos a escala de Likert, com objetivo de conhecer as motivações dos servidores públicos da Unilab, sendo que ela trata da melhor forma as informações, considerando o grau de concordância do nível mais baixo (discordo totalmente) até o nível mais alto (concordo totalmente). A partir dela, verifica-se as afirmativas que possuem maior e menor predominância, identificando os fatores pelos quais os servidores são consideravelmente motivados e satisfeitos.

Gráfico 2 - Representação gráfica dos fatores motivacionais



Fonte: Elaboração própria, resultado da pesquisa.

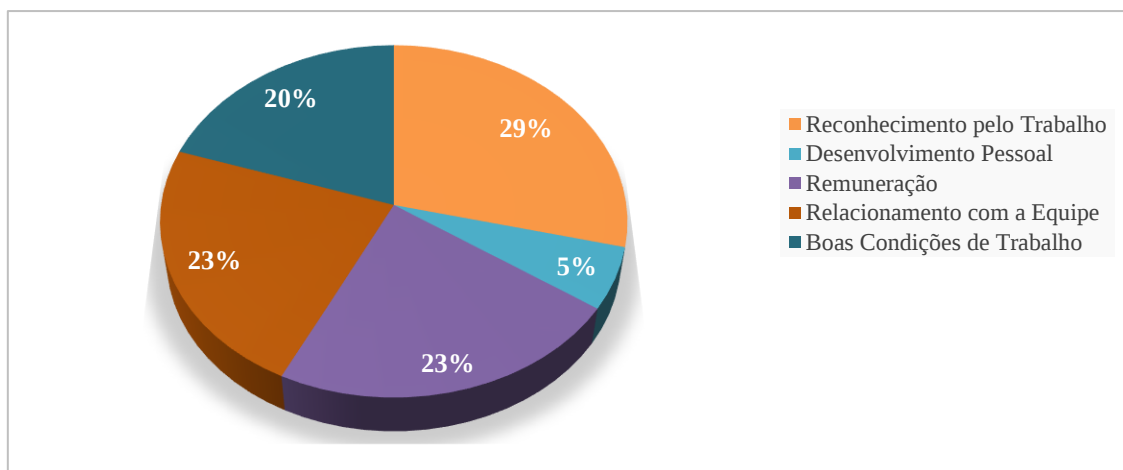
A partir do gráfico, a afirmativa 7 (Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho) obteve maior frequência de resposta, correspondendo a 91%, onde os respondentes concordam totalmente que têm um bom relacionamento com os colegas, 6% dos respondentes são neutros e 3% discordam totalmente, serem motivados por bons relacionamentos com os colegas, reflete um número extremamente reduzido. Boas relações no trabalho é considerado fator higiênico (extrínseco), é definido como um fator que causa satisfação e sua ausência a insatisfação, seu efeito é passageiro. Pode causar frustração e péssimo retorno nos resultados organizacionais quando este não corresponde a situações relacionadas ao ambiente de trabalho e nem atende a uma das necessidades básica abordada por Maslow, necessidade social (MAXIMIANO, 2012).

Portanto, as pessoas não encontram motivação no conteúdo do trabalho, mas no ambiente que ele proporciona. Diferente da afirmativa 13 (Sou motivado pelo reconhecimento no meu trabalho) obteve menor frequência de respostas, 49% concordam totalmente, 37% dos respondentes são neutros (maior valor percentual) e 14% discordam totalmente.

Os fatores intrínsecos controlados pelos indivíduos respondem às necessidades de realização, vinculados ao conteúdo do cargo, desenvolvimento pessoal, valorização do trabalho e autorrealização (VECCHIO, 2008). Esse fator pode influenciar consideravelmente o desempenho dos servidores, quando estes não conseguem atingir as necessidades de realização vinculadas as necessidades de poder (MAXIMIANO, 2012).

No entanto, quando Herzberg, afirma que os fatores motivacionais (intrínsecos) respondem melhor às motivações dos indivíduos, o ambiente de trabalho chega a ser mais uma situação que contribui para a satisfação do indivíduo em relação ao conteúdo do cargo. Em outras palavras, Herzberg estava consideravelmente certo em sua teoria, quando este destaca que os indivíduos são satisfeitos por fatores Motivacionais (Intrínsecos) e insatisfeitos por fatores higiênicos (extrínsecos), quando as organizações não apostam nas boas condições de trabalho, política administrativa e segurança no trabalho (MAXIMIANO, 2012).

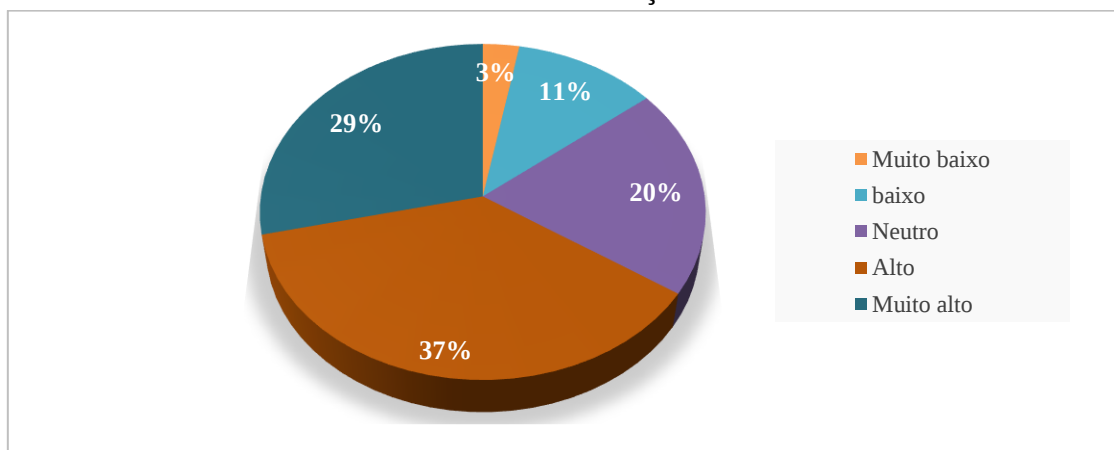
Desta forma, similarmente as afirmativas 12 (89%); 4 (86%); 8 (83%) e 1(83%) são provas concretas da afirmação de Herzberg, apesar da afirmativa 7 auferir maior frequência de respostas sobre os fatores higiênicos.

Gráfico 3 - O que mais motiva os servidores da Unilab

Fonte: Elaboração própria, resultado da pesquisa.

Respondendo à pergunta qual fator deixa o servidor mais motivado, a partir do gráfico, verifica-se que 29% dos respondentes são fortemente motivados pelos fatores motivacionais (Intrínsecos), e 23% são motivados pelos fatores higiênicos (extrínsecos) como remuneração e relacionamento com a equipe. Vecchio (2008) afirma que, as pessoas mais motivadas conseguem alcançar bons resultados. No entanto, são destaque da motivação dos servidores da Unilab, a persistência inclinada na necessidade de realização individual e reconhecimento pelo trabalho prestado.

A motivação está intrinsecamente ligada ao desempenho dos servidores públicos na busca de uma eficiência e eficácia e entrega de resultados em prol da organização. No entanto, quando se conhece pelo que os indivíduos são motivados, a recolha de benefícios mostra-se transparente para o desempenho geral da organização.

Gráfico 4 - Nível atual da motivação dos servidores da Unilab

Fonte: Elaboração própria, resultado da pesquisa.

Ao analisar e identificar os fatores motivacionais dos servidores, somando o alto e muito alto dá um total de 66%, o que representa que os servidores estão com um nível de motivação elevado, o que confirma também, que a motivação dos servidores docentes e técnicos administrativos em educação contribui bastante para a entrega e melhoria dos resultados das atividades laborais e dos serviços prestados. Como afirma Calgaro (2009), pessoas motivadas são peças fundamentais para os serviços públicos.

O gráfico também evidencia que os fatores que contribuem para um alto nível de motivação são tanto internos quanto externos, tais como boas conexões com a equipe e reconhecimento pelo trabalho realizado. Algumas pessoas são motivadas por fatores que outras não estariam (VECCHIO, 2008), portanto, umas são motivadas por fatores internos e outras por fatores externos. Em contrapartida, 3% dos respondentes apresentam um nível de motivação muito baixo.

Quadro 3 - Produtividade e seus indicadores

FATORES	INDICADORES
Reconhecimento	• PGD – Programa de Gestão de Desempenho; • Avaliação de Desempenho; • PIT/ RIT – Plano Individual de Trabalho e Relatório Individual de Trabalho.
Retorno dos estudantes	
Valorização e condições de trabalho	
Pagamento de salários	
Execução de tarefas	
Organização e Planejamento	
Atingimento de metas e objetivos	
Produções e Publicações	
Feedback da equipe e da chefia	
Oportunidades e Desafios	
Atender necessidades	
Gestão de tempo	

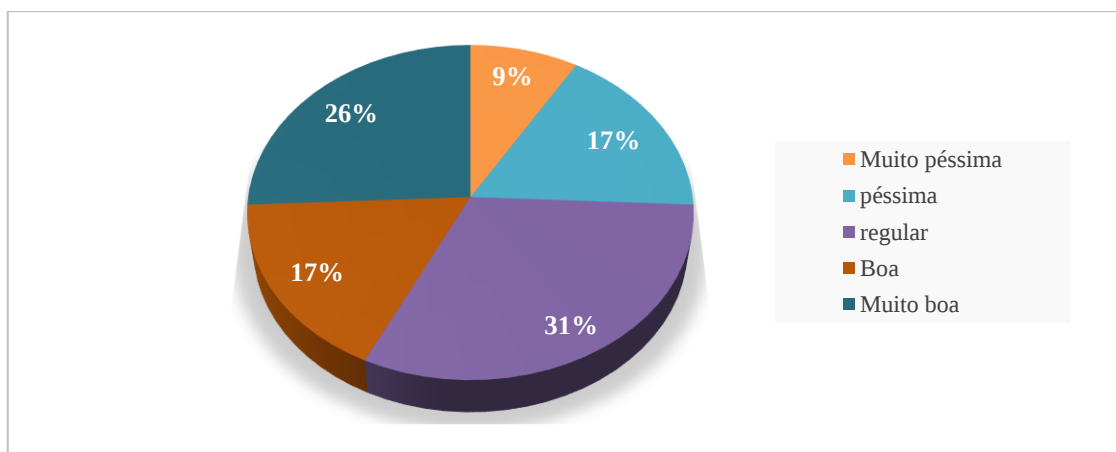
Fonte: Elaboração própria, resultado da pesquisa.

Foram feitas duas questões abertas, que tiveram como objetivo identificar os fatores que estimulam os servidores a serem produtivos e os indicadores utilizados pela instituição e o setor de alocação para a mensuração da produtividade. A partir dessas duas questões, conseguimos compreender que existe uma certa relação entre os fatores e a produtividade dos servidores. Os respondentes identificaram alguns fatores, conforme apresentado no quadro 3. A pesquisa abrangeu Docentes e TAEs, no entanto, os indicadores como PIT e RIT (Plano Individual de Trabalho e o Relatório Individual de Trabalho), são usados para servidores docentes e os PGD (Programa de Gestão de Desempenho) e a Avaliação de Desempenho são indicadores usados para os TAEs. Esses fatores contribuem para que em combinação com o estado motivacional

gerem resultados positivos na execução das responsabilidades atribuídas a cada um, por estarem relacionados ao que move intrínseca ou extrinsecamente os servidores.

Alguns fatores são variáveis importantes para os servidores, influência não só no desempenho e entrega de resultados no processo de atuação de suas responsabilidades, como também contribui para a identificação da intensidade a ser reclinada para a execução de suas funções. Portanto, sendo uma instituição de ensino superior, fatores como reconhecimento pelo trabalho, o feedback dos estudantes, a organização e planejamento, oportunidades, desafios e boas condições de trabalhos, se configuram como elementos extremamente necessários para que se conheça o tipo de motivação dos servidores.

Gráfico 5 - Avaliação da efetividade dos indicadores de produtividade



Fonte: Elaboração própria, resultado da pesquisa.

No gráfico 5 constata-se que 26% dos respondentes consideram os indicadores de produtividade apontados no quadro 3 como muito bom, o que significa serem as melhores ferramentas para a entrega de resultados, apesar de 31% considerarem-nos regulares e 17% como péssimos. Os indicadores existentes não têm uma elevada efetividade quanto à produtividade dos servidores. Os indicadores podem ter um impacto negativo na produtividade dos servidores, quando não estão alinhados às suas necessidades, ou interferem no esforço a ser reclinado ao se atingir uma meta ou objetivo coletivo. Contudo, elas estão intimamente ligadas à motivação e à satisfação dos docentes e técnicos administrativos da Unilab.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos vários aspectos abordados ao longo do processo de desenvolvimento da pesquisa, com a intenção de tratar de questões relacionadas aos fatores motivacionais, e os objetivos claramente delineados, o objetivo principal deste artigo foi analisar os fatores

motivacionais e a relação com a produtividade dos servidores públicos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB.

A motivação como força que impulsiona a ação interna das pessoas através da intensidade, força e persistência, consegue mover cada indivíduo de maneira a atingir de modo permanente aquilo que foi estabelecido ao longo dos processos de definição das metas e objetivos (MAXIMIANO, 2012). Para que sejam alcançados, considera-se cenários inerentes aos indivíduos, como as necessidades fisiológicas, segurança, realização, assim, como fatores internos e externos (reconhecimento, autorrealização, boas condições de trabalho e salários).

Observou-se então, que os fatores motivacionais intrínsecos possuem uma alargada relação com a produtividade dos servidores da Unilab, destacando que contribuem significativamente no desempenho e entrega de resultados e são fatores mais desejados que atendem as necessidades de poder de cada indivíduo. Esses fatores, respondem por fatores que são inerentes ao cargo, ou seja, estão relacionados ao conteúdo do trabalho. Assim, identificamos fatores como reconhecimento pelo trabalho realizado, autorrealização, satisfação com o cargo e desenvolvimento pessoal e profissional.

Conhecemos também os fatores motivacionais, indicadores e níveis de motivação dos servidores, mormente através da identificação de quais fatores atendem as ações de cada um, pode-se perceber que o nível de motivação dos servidores é elevado, o que favorece as ações dos servidores ao atendimento e atingimento dos objetivos definidos e execução de suas responsabilidades.

Algumas recomendações de melhoria, sugere-se que a gestão da Unilab prossiga em conhecer mais os fatores que motivam cada um de seus colaboradores, de modo que consiga entender e atender as necessidades daqueles que respondem por uma gestão pública de qualidade e contribuir progressivamente para a boa imagem dos serviços públicos e bem-estar da comunidade.

Em suma, o trabalho conseguiu atingir os objetivos definidos e responder ao problema de pesquisa, apesar de apresentar algumas limitações, como por exemplo, quanto à dimensão da amostra estudada. No entanto, segue aberto para análises futuras mais profundas de outras abordagens sobre os fatores motivacionais do total dos servidores da Unilab, considerando o período de existência da instituição de ensino e sua característica singular.

7. REFERÊNCIAS

ARANTES, Ananda Ametista de Araújo. **Motivação e Produtividade:** um estudo de caso em uma organização de vendas em Brasília. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresa) — faculdade de tecnologia e ciências sociais aplicadas, Centro Universitário de Brasília, 2012.

ARAÚJO, Edseuda Pereira Marques. **Motivação no Serviço Público: o caso dos servidores técnicos administrativos do Centro de Educação, Campus, Universidade Federal da Paraíba.** João Pessoa — PB 2018. Dissertação Mestrado Profissional (Gestão e Avaliação da Educação Superior) — Universidade Federal da Paraíba, 2018

BALSANELLO, Geomara; RECKTENVALD, Marcelo. **Fatores Motivacionais de Servidores Públicos:** um estudo de caso na universidade federal da fronteira sul, campus Chapecó. In: XVI COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA -CIGU. 23,24, Arequipa, Perú, 2016.

BARREIRA, Michele. **Motivação no ambiente de trabalho:** análise dos estímulos e ações aplicadas aos servidores da guarda municipal de fortaleza. Fortaleza, 2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** — 5. ed. -São Paulo: Atlas, 2008.

BIBIANO, Anderson; SANTOS, Renata Faria dos. **Motivação e Satisfação na Administração Pública:** um estudo de caso na prefeitura municipal de Valença/RJ. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, UniDomBosco, 2023. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/artigos2020.php?pag=317>. Acesso em: 23 set.2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução Complementar Consuni Nº 3:** Aprova o texto definitivo do novo Estatuto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira — Unilab. 2020. Disponível em: <https://unilab.edu.br/wp-content/uploads/2020/12/Estatuto-Unilab-Dez.2020.pdf>. Acesso em: 14 ago.2023.

CALGARO, Francieli. **Análise dos Fatores que Contribuem para a Motivação no Trabalho dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação da Unipampa.** Porto Alegre-RS, 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

DUARTE, Rodrigo Lana. **A relação entre motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos.** Vitória: Fucape, 2016.

FREITAS, Maurício. **A importância da motivação dos servidores públicos.** São Paulo, 2010.

FREITAS, Amanda Nogueira de. **Motivação e Produtividade:** a relação entre essas variáveis no ambiente de call center. Monografia (Bacharel em comunicação social com habilitação em publicidade e propaganda) — faculdade de ciências sociais aplicadas, Centro Universitário de Brasília, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** — 4. ed. -São Paulo: Atlas, 2002.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Motivação no Trabalho**. In: ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, p.174-202, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. — 3. ed. - São Paulo: Pearson, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. — 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. — 7. ed. — São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. — Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

RENNÓ, Rodrigo. **Pirâmide de Maslow: o que é e como funciona**. 2020. Disponível em: <https://rodrigorenno.com/artigos/piramide-de-maslow-o-que-e-e-como-funciona/>. Acesso em: 16/06/2023.

RIBEIRO, Myla Crysthie Carvalho; OLIVEIRA, Erik da Silva. **Motivação no Setor Público: elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da secretaria municipal de Saúde de Itaperuna/RJ**. Rio de Janeiro, 2016.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. — 14. ed. — São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Rômulo Augusto Parente; et al. **Motivação e Engajamento dos Servidores Públicos Federais da Universidade Federal do Pará**. In: XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA; 25,26,27; Florianópolis, SC, 2019.

SAMPAIO, Fernanda Maria Leorne Lima; et al. **Fatores Motivacionais em Equipe de Docentes Nacionais e Internacionais em uma Universidade Pública Federal**. Rev. Omni. Sap., Mossoró, v.2, n.3, p. 19 – 34, dez. 2022.

SANTOS, Cilene Marcelo et al. **A importância da Motivação no Ambiente de Trabalho**. Revista Aten@. Vol.1 – Número 0 agosto.2016.

SILVA, Anayana de Sousa; CARVALHO, José Natanael Fontenele de. **Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões**. Revista Gestão e Políticas Públicas - RGe PP, 9(2): 306-321, 2019. DOI 10.11606/rgpp.v9i2.157837.

SOARES, Cíntia da Silva. **Motivação no Trabalho**. 2011. Monografia (Pós-graduação em Finanças e Gestão Corporativa) — Universidade Cândido Mendes do Rio de Janeiro, 2011.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. — 6. ed. — São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. — 12. ed. — São Paulo: Atlas, 2012.