

# PERFIL DE NECESSIDADES E FATORES MOTIVACIONAIS DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

## PRODUTO TÉCNICO

Mestrado Profissional em Administração Pública  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**LAÍS DE ANDRADE FARIAS**

Autora

**GERSON ISHIKAWA**

Orientador



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

# APRESENTAÇÃO

O presente Produto Técnico apresenta o perfil de necessidades motivacionais dos servidores técnico-administrativos em educação da UTFPR Guarapuava, bem como os principais fatores que influenciam no seu nível de motivação e satisfação no trabalho.

Outro Produto Técnico apresenta os questionários e as metodologias de interpretação dos dados utilizados, possibilitando a replicação do estudo em outros campi ou instituições de ensino.

Ambos são derivados da dissertação de mestrado da autora. Para mais informações, consultar:

FARIAS, L. A. **Fatores motivacionais e perfil de necessidades de servidores públicos:** um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino. 2021. 156 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2021.

*dezembro/2021*

# A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO

No meio organizacional o tema “motivação” está sempre presente. Preocupa-se em aumentar a motivação dos trabalhadores e conseqüentemente seus níveis de satisfação, produtividade para o alcance dos objetivos institucionais, e até mesmo de qualidade de vida no trabalho.

## **MAS, COMO MOTIVÁ-LOS? OU AO MENOS NÃO GERAR DESMOTIVAÇÃO?**

É necessário investigar o que causa tal sentimento, descobrir quais são os fatores relacionados ao trabalho, tanto internos ao indivíduo quanto inerentes ao ambiente, que interferem nos níveis de motivação e de satisfação.

Entender sobre o perfil de cada trabalhador, suas necessidades e anseios, também é algo importante na busca pela motivação. Não à toa que tal tema é um dos principais objetos de estudo na área do comportamento organizacional, embora ainda pouco explorado nas instituições públicas.

# PERFIL DE NECESSIDADES

Resulta de análise baseada na Teoria das Necessidades Adquiridas, desenvolvida por McClelland, a qual divide as necessidades motivacionais em três categorias: necessidade de **realização**, necessidade de **afiliação** e necessidade de **poder**, que variam de pessoa para pessoa, tendo em vista que as experiências sociais de cada indivíduo podem alterar as forças das suas necessidades motivacionais.

*“Cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas” (David McClelland)*

O foco principal desta abordagem tem sido medir as diferenças individuais em necessidades específicas, e utilizá-las para compreender e prever variações de percepção e comportamento.

## **PERFIS IDENTIFICADOS NOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UTFPR-GP**

*Perfis muito homogêneos, com diferença relacionada à necessidade de poder*

### **PERFIL 1 PODER MODERADO**

Necessidade de realização: **ALTA**

Necessidade de afiliação: **ALTA**

Necessidade de poder: **MODERADA**

Percentual de servidores: **28,6%**

### **PERFIL 2 PODER BAIXO**

Necessidade de realização: **ALTA**

Necessidade de afiliação: **ALTA**

Necessidade de poder: **BAIXA**

Percentual de servidores: **71,4%**

# PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

## **NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO** *(voltada ao sucesso)*

- Busca pelo sucesso perante uma norma de excelência pessoal.
- Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas.
- Responde positivamente à competição.
- Toma iniciativa.
- Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável.
- Assume riscos moderados.
- Relaciona-se preferencialmente com peritos.
- Busca desafios que proporcionem realização pessoal.
- Tem preferência por trabalhar de forma individual, para que o mérito seja exclusivo.
- Gosta de ter autonomia.
- Preferem trabalhos estimulantes, satisfatórios, desafiadores e complexos.

# PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

## **NECESSIDADE DE AFILIAÇÃO** *(voltada ao relacionamento humano)*

- Procura relações interpessoais fortes.
- Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações.
- Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas.
- Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.
- Anseio por ser aceito e amado pelas outras pessoas.
- Busca por amizade e relacionamentos de compreensão recíproca.
- Preferem situações de cooperação.
- Evitam situações de competitividade.
- Agem de acordo com os desejos e expectativas daqueles que o cercam.
- Evitam conflitos, e tendem a apaziguar essas situações quando elas surgem.
- Podem agir de forma defensiva e agressiva quando se sentem ameaçados.
- Preferem trabalhar em equipe.
- Podem não ser bons gestores, já que as decisões podem sofrer influência da necessidade pessoal de aprovação.

# PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

## **NECESSIDADE DE PODER**

*(voltada a relações de influência)*

- Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência.
- Tenta assumir posições de liderança espontaneamente.
- Necessita provocar impacto.
- Preocupa-se com o prestígio e reputação.
- Assume riscos mais elevados.
- Necessidade de controlar outras pessoas.
- Utiliza comunicação persuasiva.
- Opina mais em reuniões a fim de impor sua vontade.
- Tenta influenciar comportamentos e emoções de outros indivíduos.
- Pode se preocupar mais com a influência do que com o desempenho.
- Poder pessoal visto como negativo – proveito próprio, promoção de interesses individuais.
- Poder institucional visto como positivo – esforços dirigidos para a equipe e para o alcance dos objetivos institucionais.



# FATORES MOTIVACIONAIS

A investigação dos fatores motivacionais teve como base a Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Herzberg, e o Modelo de Kano. A abordagem de Herzberg relaciona a motivação com a satisfação no trabalho, e pressupõe a existência de dois tipos de fatores:

***MOTIVACIONAIS (também chamados de satisfacientes ou intrínsecos) – são aqueles que geram satisfação e motivação quando presentes, mas se ausentes não geram insatisfação ou desmotivação.***

***HIGIÊNICOS (também chamados de insatisfacientes ou extrínsecos) – são aqueles que geram insatisfação e desmotivação quando ausentes, mas se presentes não geram satisfação ou motivação.***

O Modelo de Kano permite uma classificação distinta dos fatores, e também a identificação daqueles que são os mais relevantes como geradores de satisfação ou de insatisfação, por meio dos Coeficientes de Satisfação e Insatisfação, e Nível de Importância Autodeclarado.

# PRINCIPAIS FATORES MOTIVADORES

*(geradores de satisfação)*

- 1° - flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário
- 2° - o trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal
- 3° - a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão
- 4° - os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade
- 5° - o ambiente de trabalho ser amigável
- 6° - ter orgulho do seu trabalho
- 7° - seu trabalho como servidor público ser reconhecido
- 8° - a distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores
- 9° - flexibilidade para negociação de dispensas a compensar
- 10° - a instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão
- 11° - as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.)
- 12° - ter orgulho da instituição na qual trabalha

***A satisfação ocorre quando tais fatores estão presentes ou apresentam um bom desempenho.***

# PRINCIPAIS FATORES DESMOTIVADORES

*(geradores de insatisfação)*

- 1° - o trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal
- 2° - as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.)
- 3° - a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão
- 4° - a distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores
- 5° - ter orgulho da instituição na qual trabalha
- 6° - os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade
- 7° - seu trabalho como servidor público ser reconhecido
- 8° - ter orgulho do seu trabalho
- 9° - flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário
- 10° - a instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão
- 11° - flexibilidade para negociação de dispensas a compensar

***A insatisfação ocorre quando tais fatores estão ausentes ou não apresentam um bom desempenho.***

# COMPILAÇÃO DOS PRINCIPAIS FATORES MOTIVADORES E DESMOTIVADORES

## **EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO**

- o trabalho não atrapalhar a sua vida pessoal
- flexibilidade para negociação de dispensas a compensar
- flexibilidade de negociação de horário de trabalho, quando necessário

## **GESTÃO TRANSPARENTE E PARTICIPATIVA**

- a instituição ser transparente na divulgação e na tomada de decisão
- a instituição considerar a opinião dos servidores nos processos de tomada de decisão
- os serviços prestados pela instituição serem divulgados para a sociedade

# COMPILAÇÃO DOS PRINCIPAIS FATORES MOTIVADORES E DESMOTIVADORES

## ORGULHO E RECONHECIMENTO EM RELAÇÃO AO TRABALHO E À INSTITUIÇÃO

- ter orgulho do seu trabalho
- ter orgulho da instituição na qual trabalha
- seu trabalho como servidor público ser reconhecido

## CONDIÇÕES DE TRABALHO

- a distribuição de atividades ser realizada de forma balanceada entre os servidores
- as condições físicas serem favoráveis à realização do trabalho (considere os espaços físicos, limpeza, materiais, equipamentos, etc.)
- o ambiente de trabalho ser amigável\*

*\*o ambiente de trabalho ser amigável foi o único fator que figurou apenas entre os principais motivadores*

# O QUE FAZER PARA AUMENTAR A SATISFAÇÃO E A MOTIVAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS?

## EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO

- permitir conciliar os horários de trabalho com os horários escolares dos filhos
- possibilidade de dispensa com compensação posterior para resolver situações particulares
- delimitação dos horários de trabalho e de descanso, evitando que assuntos institucionais sejam tratados fora do horário de expediente e dos meios oficiais de comunicação
- negociar períodos de férias
- respeitar férias, licenças e afastamentos
- possibilitar a concessão de licenças e afastamentos que dependem de anuência da instituição
- ofertar ações de capacitação em administração e racionalização do tempo
- ofertar ações de capacitação e conscientização sobre a importância da viabilização de equilíbrio de tempo de trabalho e de vida pessoal, visando inserir isso na cultura organizacional

# O QUE FAZER PARA AUMENTAR A SATISFAÇÃO E A MOTIVAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS?

## GESTÃO TRANSPARENTE E PARTICIPATIVA (1/2)

- promover a participação dos interessados no processo decisório, considerando a contribuição das partes durante o processo e no resultado da decisão
- permitir que as pessoas afetadas por uma decisão contribuam para essa decisão
- criação de conselhos consultivos e/ou deliberativos compostos por representantes das categorias
- mobilizar as pessoas no processo de tomada de decisão
- realização de audiências públicas, pesquisas de opinião, grupos focais, entre outros, para contribuir e embasar o processo decisório
- prestação de contas dos processos decisórios para a comunidade interna e externa

# O QUE FAZER PARA AUMENTAR A SATISFAÇÃO E A MOTIVAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS?

## GESTÃO TRANSPARENTE E PARTICIPATIVA (2/2)

- melhoria no processo comunicativo:
- comunicação aberta e clara, que siga um fluxo linear e transparente, possibilitando a todos os interessados o acesso a seu conteúdo
- possibilitar a abertura de diálogo entre os diferentes sujeitos interessados no processo de comunicação, e não apenas realizar repasse de informações de forma unilateral
- evitar a dualidade do discurso
- evitar a falta de comunicação
- evitar a utilização de linguagem distorcida
- integridade - cumprir o que foi comunicado/acordado
- ações de marketing para ampliar a divulgação dos serviços prestados pela instituição à comunidade



## O QUE FAZER PARA AUMENTAR A SATISFAÇÃO E A MOTIVAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS?

### **ORGULHO E RECONHECIMENTO EM RELAÇÃO AO TRABALHO E À INSTITUIÇÃO**

- alinhar, quando possível, as atividades dos servidores com as aspirações e valores pessoais
- estimular e possibilitar a participação dos servidores nos processos decisórios
- ações de marketing institucional ampliando a divulgação dos serviços prestados e das ações realizadas
- ações de marketing para o fortalecimento da imagem institucional perante a comunidade interna e externa
- capacitação de chefias para avaliação de desempenho e feedback, com foco no reconhecimento dos servidores

# O QUE FAZER PARA AUMENTAR A SATISFAÇÃO E A MOTIVAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS?

## CONDIÇÕES DE TRABALHO

- distribuição balanceada de atividades entre os servidores
- dimensionamento da força de trabalho
- atribuição de pesos a comissões e outras portarias de trabalho
- distribuição de portarias de forma rotativa, respeitando os conhecimentos específicos de cada servidor
- mapeamento de processos de trabalho
- automatização de processos
- revezamento de técnicos administrativos nos setores que fazem jornada flexibilizada
- planejamento e investimento em infraestrutura, manutenção e equipamentos
- avaliação das condições físicas de trabalho para eventuais melhorias
- ações de integração entre os servidores
- estímulo ao trabalho em equipe, com foco nos objetivos comuns
- não promover competitividade entre setores ou servidores
- ações de capacitação para melhoria da comunicação institucional, evitando situações de conflito por ruídos de comunicação

# REFERÊNCIAS

ANDERSEN, J. A. Managers' Motivation Profiles: Measurement and Application. SAGE Open, 2018.

BERGAMINI, C. W. Avaliação de desempenho: usos, abusos e credíes no trabalho. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BERGER, C. et al. Kano's methods for understanding customer-defined quality. Center for Quality Management Journal, v.2, n.4, 1993.

CHIAVENATO, I. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CIPRIANO, L.; NICOLACI-DA-COSTA, A. M. Celulares Pagos por Empregadores: "Benefício" ou "Malefício"? Psicologia: Ciência e Profissão, Brasília, v. 29, n. 1, p. 147-159, mar. 2009.

CORNACHIONE JUNIOR, E. B.; et al. Motivação para Sucesso, Afiliação e Poder dos Estudantes de Ciências Contábeis: Desafios para Atrair o Poder e Garantir o Sucesso. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 11, n. 2, p. 47-64, 2015.

HECKERT, T. M. et al. Creation of a new needs assessment questionnaire. Journal of Social Behavior and Personality, Novato, v. 15, n. 1, p. 121-136, 2000.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. Comportamento organizacional: Conhecimento emergente. Realidade global. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

REGO, A. Os motivos de sucesso, afiliação e poder: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. Análise Psicológica, v. 18, n. 3, p. 335-344, 2000.

REGO, A.; CARVALHO, T. Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Evidência Confirmatória do Constructo. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 18, n. 1, p. 17-26, jan./abr. 2002.

# REFERÊNCIAS

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. Administración. 12. ed. México: Pearson Prentice Hall, 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROOS, C.; SARTORY, S.; GODOY, L. P. Modelo de Kano para a identificação de atributos capazes de superar as expectativas do cliente. Revista Produção On Line, Florianópolis, v. 9, n. 3, 2009.

ROWE, G.; FREWER, L. J. Public Participation Methods: A Framework for Evaluation. Science, Technology, & Human Values, v. 25, n. 1, p. 3-29, 2000.

SANTOS, L. M. S.; SILVA, C. M. L. A Transparência na Gestão Pública: Ferramenta Indispensável para Participação Social. Revista Multidisciplinar e de Psicologia, v. 10, n. 31, set./out., 2016.

SOUZA, R. C.; AÑEZ, M. E. M. O Uso da Política Cognitiva na Comunicação Organizacional. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, v. 8, n. 15, jan./jun. 2012.

STEPANSKY, D. V.; FRANÇA, L. Trabalho e Vida Pessoal: O Equilíbrio Necessário. Boletim Técnico do Senac, v. 34, n. 1, p. 64-71, abr. 2008.

VASCONCELOS, C. R. Avaliação em um serviço público de saúde utilizando o Modelo de Kano e o Balanced Scorecard. 2013. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

VISENTINI, M. S.; et al. Transparência na Gestão Pública: Evidências da Produção Científica Nacional e Agenda de Pesquisa. Revista Gestão & Conexões, Vitória, v. 10, n. 1, jan./abr., 2021.