

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
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

Aluno: Danubia Paula da Silva Menezes
Orientador: Mônica Maria Barbosa Gueiros

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Recife, 2016

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 constructos 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.

Sumário

1. Apresentação	4
2. Objetivos.....	5
2.1 Geral.....	5
2.2 Específicos	5
3. Bases Teóricas	5
3.1 Remoção	6
3.2 Motivação no Trabalho.....	6
3.3 Satisfação no Trabalho	7
4. Resultados e Achados.....	9
4.1 Motivação no trabalho	9
4.2 Satisfação no Trabalho	12
6. Considerações Finais	15
Recomendações Gerenciais	18
Referências	20

1. Apresentação

Este relatório, oriundo da Dissertação do Mestrado Profissional em Administração – MPA da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, 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.

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), no qual as pessoas passaram a ser vistas como uma verdadeira ferramenta competitiva imprescindível ao gerenciamento das organizações.

Com isso, cresce o interesse em discussões acerca do comportamento das pessoas e seus reflexos no desempenho, na motivação, na satisfação e no clima organizacional, e até que ponto esses constructos interferem na qualidade de vida dos indivíduos, na rotatividade e no absentismo. Para os gestores esses temas se tornam um desafio no que concerne em ajustar adequadamente sua força de trabalho, na busca incessante de equilibrar as expectativas individuais e organizacionais.

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). Já a satisfação é entendida atualmente como “um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho” (SIQUEIRA, 2008, p.266). São constructos distintos, mas próximos, uma vez que, segundo Archer (1997), a motivação é um processo interno inerente à própria natureza do indivíduo, enquanto que a satisfação atende a uma necessidade interna eliminando a motivação.

Especificamente, a satisfação é entendida como um dos antecedente mais comuns na intenção de rotatividade (CHANG; WANG; HUANG, 2013). 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.

Dentro do estudo da rotatividade, Bergue (2014) sugere que esse fenômeno seja pensado sob uma perspectiva diferenciada abrangendo três níveis: cargo, organização e serviço público. E justamente, na perspectiva do nível organizacional que a remoção é percebida, ou seja, a relocação do servidor que pode ocorrer no interesse da Administração ou do próprio indivíduo. Assim, entender a remoção e suas implicações para a instituição, o serviço público e o próprio servidor é buscar melhorias na dinâmica organizacional, na política de gestão de pessoas e na satisfação do servidor.

2. Objetivos

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.

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;

3. Bases Teóricas

As perspectivas teóricas e conceituais que fundamentou todo o trabalho envolvem temas como remoção do servidor público, motivação no trabalho, com suas mais conhecidas teorias

motivacionais e satisfação do trabalho. Há um enfoque dos construtos no âmbito público, e, da teoria dos dois fatores e da Expectância, dentro das teorias abordadas.

3.1 Remoção

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 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.

A seguir, são apresentados os principais autores utilizados como base para o construto remoção e rotatividade de pessoal.

Quadro 1: Referências sobre Remoção e Rotatividade

Tema	Referências
Remoção (e rotatividade)	Ferreira; Siqueira, 2005 Oliveira, 2005 Pomi, 2005 Lei 8.112/1990 Robbins, 1999 Alexandrino e Paulo, 2009 Balardin, 2011 Siqueira et al, 2012 Amaral e Lopes, 2014 Bergue, 2014 Dutra, 2014 Rodrigues, 2015

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

3.2 Motivação no Trabalho

A palavra motivação tem origem na palavra latina *motivus* que significa aquilo que movimenta. 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”. Já 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”.

A seguir, são apresentados os principais autores utilizados como base para o construto motivação no trabalho, suas principais teorias e estudos recentes sobre o tema.

Quadro 2: Referências sobre Motivação no Trabalho

Tema	Referências
Motivação no Trabalho	Vroom, 1995 Archer, 1997 Quijano; Cid, 2000 Régis, 2000 Robbins, 2000 Borges; Alves-Filho, 2001 Régis; Calado, 2001 Chanlat, 2002 Robbins e Decenzo, 2004 Griffin; Moorhead, 2006 Motta; Vasconcelos, 2006 Carvalho; Sousa, 2007 Freitas; Freire, 2007 Madruga; Oliveira; Régis, 2007 Silva, 2008 Galhanas, 2009 Robbins, 2009 Vergara, 2009 Oliveira, 2010 Soto, 2011 Vieira et al, 2011 Alves-Filho, 2012 Maximiano, 2012 Stoner; Freeman, 2012 Vecchio, 2012 Wagner; Hollenbeck, 2012 Bergamini, 2013 Bergue, 2014 Fernandes, 2014 Rodrigues; Reis Neto; Gonçalves Filho, 2014 Barros, 2015

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

3.3 Satisfação no Trabalho

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).

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.

A seguir, são apresentados os principais autores utilizados como base para o construto satisfação no trabalho e estudos recentes sobre o tema.

Quadro 3: Referências sobre Satisfação no Trabalho

Tema	Referências
Satisfação no Trabalho	Locke, 1969 Tamayo, 2000 Robbins, 2002 Martinez; Paraguay, 2003 Marqueze; Moreno, 2005 Ferreira et al, 2007 Campos; Malik, 2008 Carlotto; Camara, 2008 Siqueira, 2008 Ladeira; Sonza; Berte, 2012 Wagner; Hollenbeck, 2012 Brandão et al, 2014 Dugguh; Ayaga, 2014 Sá; Martins-Silva; Funchal, 2014 Siqueira; Gomide Jr., 2014 Viera et al, 2014 Ferreira; Ferraz; Souza Costa, 2015 Leal et al, 2015

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

4. Resultados e Achados

Os resultados serão agrupados em tópicos separados correspondentes ao construto motivação e satisfação, respectivamente, com o intuito de facilitar o entendimento.

4.1 Motivação no trabalho

As categorias utilizadas nas análises desse tema foram retiradas do Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST) desenvolvido por Borges, Alves-Filho e Tamayo em 2008 com base na teoria da Expectância de Victor Vroom, fazendo uma análise da valência, expectância, instrumentalidade e dos valores descritivos.

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 expectativa, 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 1 (4) - Mediana da expectativa 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 *performance* 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. 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.

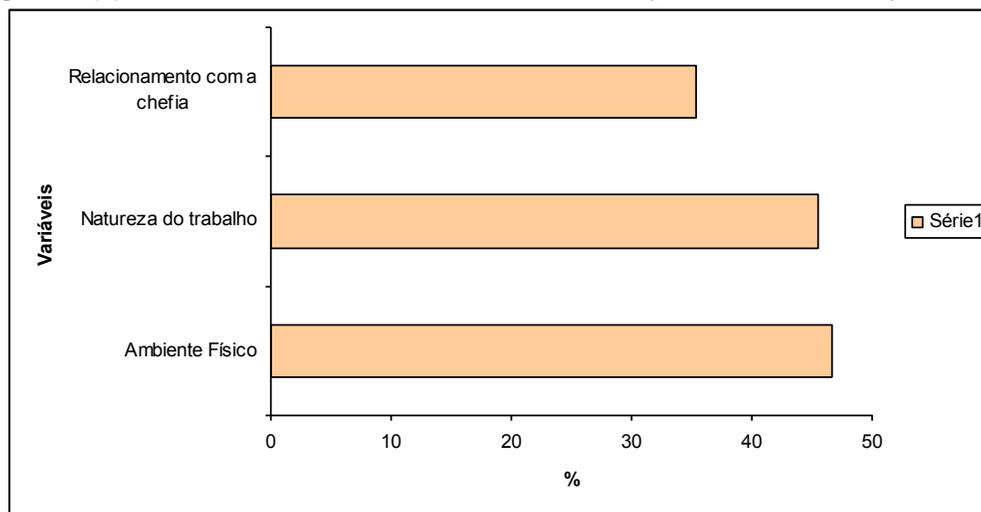
4.2 Satisfação no Trabalho

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. 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, 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 1 (4).

Figura 1 (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 sem permuta. O fato de a maior quantidade de servidores ter 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.

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.

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.

A variável “relacionamento com a chefia” na análise da satisfação geral se apresentou como a segunda com o maior índice de satisfação, 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. 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 mudança de unidade. 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.

6. Considerações Finais

Diante dos achados, 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, têm-se a responsabilidade, as condições de trabalho e a auto-expressão com um grau de desejabilidade 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 valora 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, 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-officio*.

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. 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% para este grupo. 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.

Recomendações Gerenciais

Nessa seção, foram apresentadas algumas sugestões com base nos resultados encontrados e nos próprios relatos dos servidores na questão aberta, 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 a melhoria nos meios de comunicação da instituição são percebidas 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 4 – 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.
- 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; 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. 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.
- 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.

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 Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

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.

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.

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 Lusos 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.

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%20c3%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.

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

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.

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.

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.

QUIJANO, S. D. de ; CID, J. N. **La autoeficacia e la motivacion en el trabajo**. Apuntes de Psicologia. 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.

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

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

_____. **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.

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.