

Influência de fatores intrínsecos e extrínsecos na satisfação de servidores públicos em uma instituição de ensino superior federal

Influence of intrinsic and extrinsic factors for the public servants satisfaction in a federal higher education institution

Influencia de factores intrínsecos y extrínsecos en la satisfacción de los servidores públicos en una institución federal de educación superior

ALESSANDRO ROBERTO ROCHA

<https://orcid.org/0000-0003-3580-7990>

Universidade Federal de Juiz de Fora

Programa de Pós-graduação em Administração

Instituto de Ciência da Vida

Governador Valadares, MG, Brasil

WELLINGTON GONÇALVES

<http://orcid.org/0000-0002-7106-3637>

Universidade Federal do Espírito Santo

Programa de Pós-graduação em Gestão Pública

Departamento de Engenharia e Tecnologia

São Mateus, ES, Brasil

Resumo: Os servidores públicos que atuam nas Instituições de Ensino Superior de âmbito federal têm percebido impactos de medidas restritivas impostas pelo governo brasileiro, o que tem refletido nas condições do ambiente de trabalho, bem como na estrutura da carreira desses profissionais. Nesse sentido, gestores de instituições públicas acabam por assumir desafios que ensejam a busca de alternativas capazes de mitigar resultados provocados pelo desestímulo e desmotivação de servidores. Diante deste contexto, o presente estudo teve por objetivo investigar fatores intrínsecos e extrínsecos que, na percepção dos servidores, exercem maior influência na satisfação para o trabalho. O aporte teórico, fundamentado na Teoria dos dois fatores de Herzberg, associado a um levantamento tipo *survey* possibilitou a obtenção de resultados capazes de oferecer aos gestores dessas instituições subsídios para a formulação de ações voltadas ao estímulo da força de trabalho. A unidade de pesquisa compreendeu o *campus* avançado de uma Universidade Federal localizada em Minas Gerais.

Palavras-chave: Satisfação no serviço público; Teoria dos dois fatores; Universidades Federais.

Abstract: *Public employees in federal Higher Education Institutions have realized the impact of restrictive measures imposed by the Brazilian government, which has reflected in the conditions of the work environment, as well as in the career of these professionals. Thus, public institutions managers end up taking on challenges that lead to the search for alternatives capable of mitigating results caused by discouragement and demotivation of servants. Given this context, the present study aimed to investigate intrinsic and extrinsic factors that, in the perception of employees, exert a greater influence on job satisfaction. The theoretical contribution, based on Herzberg's Theory of two factors, associated with a survey, made it possible to obtain results to offer managers subsidies for the formulation of actions aimed at stimulating the workforce. The research unit comprised the advanced campus of a Federal University at Minas Gerais.*

Keywords: *Public service satisfaction; Two factors theory; Higher education institutions.*

Resumen: *Los empleados públicos de las Instituciones Federales de Educación Superior se han dado cuenta del impacto de las medidas restrictivas impuestas por el gobierno brasileño, que se ha reflejado en las condiciones del entorno laboral, así como en la carrera de estos profesionales. Así, los gestores de las instituciones públicas acaban asumiendo retos que llevan a la búsqueda de alternativas capaces de mitigar los resultados provocados por el desánimo y la desmotivación de los servidores. En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo investigar los factores intrínsecos y extrínsecos que, en la percepción de los empleados, ejercen una mayor influencia en la satisfacción laboral. El aporte teórico, basado en la Teoría de los dos factores de Herzberg, asociado a una encuesta, permitió obtener resultados al ofrecer a los gerentes subsidios para la formulación de acciones dirigidas a estimular la fuerza laboral. La unidad de investigación comprendió el campus avanzado de una Universidad Federal en Minas Gerais.*

Palabras clave: *Satisfacción en el servicio público; Teoría de dos factores; Instituciones de educación superior.*

INTRODUÇÃO

O contexto contemporâneo da gestão pública brasileira vem sendo circunscrito por meio de medidas voltadas ao enxugamento do aparato estrutural como conjectura para obtenção de eficiência administrativa (CARVALHO, 2019; CAVALCANTE; 2019). Todavia, em detrimento disso, Izquierdo *et al.* (2019) apontam que a decrescente qualidade operacional tem sido percebida pelo cidadão-cliente no campo da educação, dos serviços de saúde, da segurança pública e da infraestrutura.

No âmbito da educação superior, foco deste estudo, a indigência administrativa se manifesta por meio de sucessivas medidas restritivas que se agravam com a redução nos repasses, ainda que previstos na Lei Orçamentária Anual (LOA), atingindo patamares limitativos (PAULA, 2018). Evidenciam-se, neste cenário, a instituição do Decreto Federal nº 8.389/2015 que estabeleceu o contingenciamento de 39% do orçamento previsto para a educação superior do referido ano e, ainda, a implantação do Novo Regime Fiscal, instituído por meio da Emenda Constitucional nº 95/2016 – teto dos gastos públicos – que além de cercar

a continuidade da expansão da educação superior, gradativamente tem suprimido a capacidade do Estado em promover efetivas ações de desenvolvimento e bem-estar social (BRASIL, 2015, 2016; PAULA, 2018; DUTRA; BRISOLLA, 2020).

Neste contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES) Federais, que por meio do Reuni¹ se submeteram a significativo processo de expansão no período 2008-2012, têm demandado o aditamento de recursos orçamentários a fim de salvaguardar a manutenção e o funcionamento dessas organizações que, contraditoriamente, não têm percebido esforços envidados pelo Governo Federal desde o exercício de 2015, quando repasses orçamentários não vêm assumindo caráter progressivo, compatíveis com a evolução da estrutura dessas instituições (BRASIL, 2018; PAULA, 2018).

Diante disso, as IES federais deparam-se com incertezas quanto à continuidade dos programas de assistência estudantil, redução na oferta de bolsas de fomento à pesquisa, suspensão em obras de infraestrutura, limitação na contratação de servidores, e ameaça ao plano de carreira dos efetivos, o que configura retrocesso em todo o arcabouço de conquistas pregressas, emergindo uma conjuntura de instabilidade no ensino público federal (DWECK; OLIVEIRA; ROSSI, 2018; PAULA, 2018; SILVA *et al.*, 2018; BARBOSA; PÉTTERINI; FERREIRA, 2020; NOGUEIRA *et al.*, 2020).

Por conseguinte, além de impactos estruturais, a força de trabalho efetiva vem percebendo cada vez mais reflexos negativos na carreira pública, implicando desestímulo e insatisfação por parte dos servidores (KLEIN; MASCARENHAS, 2016). O congelamento dos gastos durante 20 anos, por exemplo, aniquila o aumento real na remuneração dos servidores, coíbe a realização de concursos e veda a reestruturação de carreiras, impactando sobrecarga de trabalho e desmotivação (DUTRA; BRISOLLA, 2020). No tocante ao regime previdenciário, a reforma sancionada pela Emenda Constitucional nº 103/2019, dificulta o acesso à aposentadoria, visto que amplia o tempo de atuação na carreira, além de imputar maior alíquota de contribuição aos servidores ativos, reduzindo os vencimentos líquidos (BRASIL, 2019).

Sob esse panorama, denota-se que o desestímulo para o trabalho tende a assumir um comportamento progressivo aos ocupantes de cargos públicos, o que tem atribuído cada vez mais aos gestores de níveis institucionais o desafio de propor soluções que estimulem servidores, visto que índices de satisfação no

1 Reuni – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais foi instituído pelo Decreto nº 6.096, de 2007, e teve como objetivo criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais, que se manteve vigente entre 2008 e 2012.

trabalho estão associados à melhoria dos resultados organizacionais (VIEIRA *et al.*, 2011; BARLACH, 2012; HOMBERG; MCCARTHY; TABVUMA, 2015; ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016; VERMEEREN, 2017; SERRANO *et al.*, 2018).

Assim, o presente estudo teve por objetivo investigar fatores intrínsecos e extrínsecos que, na percepção dos servidores, exercem maior influência na satisfação para o trabalho. O cerne da pesquisa foi fundamentado pela Teoria dos dois fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg (1987), e submetido a um *survey*. Os resultados foram apresentados por segmento de carreira – Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) e docentes do magistério superior, possibilitando aos gestores delinear cursos de ação específicos que contribuam em defesa da satisfação desses servidores. A unidade de pesquisa compreendeu uma IES federal, situada na mesorregião do Vale do Rio Doce, Estado de Minas Gerais.

FATORES DE SATISFAÇÃO E DE INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

O desestímulo do indivíduo com o trabalho pode ser percebido tanto em organizações públicas quanto privadas, e nessa dinâmica, observa-se maior incidência de pessoas insatisfeitas nas instituições públicas, sendo necessário compreender os desafios que são enfrentados no ambiente dessas instituições, para se verificar a possibilidade de aplicar propostas de melhoria neste segmento (HORA; RIBAS JÚNIOR; SOUZA, 2018).

Enquanto as instituições privadas têm valorizado profissionais com perfil de estímulo à motivação, as organizações públicas, devido ao processo de seleção através de provas de concursos públicos, têm escopo limitado no processo de avaliação do perfil motivacional do candidato, tanto que, quando há servidores motivados presentes na esfera pública, os gestores devem estimular suas habilidades de servir ao interesse público (HOMBERG; MCCARTHY; TABVUMA, 2015). Ao contrário da iniciativa pública, as organizações privadas possuem maior flexibilidade para adotar estratégias motivacionais, visto que os recursos e as decisões não estão vinculados às regras, leis e burocracias que limitam a ação de gestores em implementar fatores extrínsecos (VIEIRA *et al.*, 2011).

Ribeiro (2019) aponta que no serviço público há uma tendência que predomina no pensamento dos servidores, que é de desvalorização e abandono por parte de gestores e desmerecimento pela comunidade que usufrui de seus serviços. Para o autor, é mesmo necessário criar um ambiente favorável ao desenvolvimento para a motivação de servidores, a fim de se obter melhores resultados organizacionais. Frederick Herzberg, conceituado pesquisador no campo da motivação humana, afirma em seu artigo “*One More Time: how do you motivate employees*” que o indivíduo motivado apresenta maior disposição para trabalhar, ou seja, estar motivado

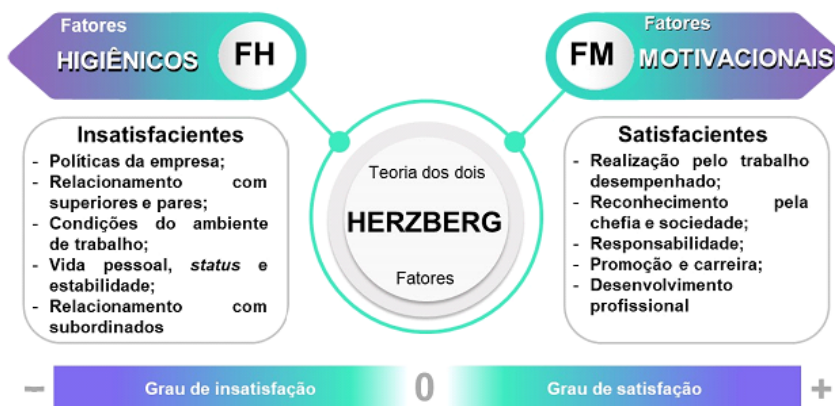
promove maior dedicação ao trabalho (HERZBERG, 1987). O autor salienta quais fatores são capazes de promover a satisfação, e aqueles que geram a insatisfação no trabalho:

O fator de crescimento ou motivador que são intrínsecos ao trabalho são: realização, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou avanço. Os fatores de insatisfação-evasão ou higiene que são extrínsecos ao trabalho incluem: política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança. (HERZBERG, 1987, p. 9).

Para Herzberg (1987), as necessidades humanas são importantes, contudo, os incentivos utilizados na busca da satisfação dessas necessidades devem ser considerados fatores responsáveis pela satisfação. Estes são, em geral, independentes e distintos de fatores da não insatisfação profissional. Os estudos de Frederick Herzberg apresentam duas vertentes relacionadas à motivação no trabalho: de um lado, os Fatores Higiênicos, também conhecidos como extrínsecos ao cargo, relacionam-se com as condições de trabalho e correspondem às necessidades e ações voltadas às experiências insatisfatórias ou não insatisfatórias do trabalhador. Por outro lado, os Fatores Motivacionais, também conhecidos como intrínsecos ao cargo, relacionam-se com a natureza do trabalho em si e correspondem às necessidades e ações voltadas às experiências satisfatórias ou não satisfatórias do trabalhador (HERZBERG, 1987).

Quando os Fatores Higiênicos (extrínsecos) estão presentes, eles evitam a insatisfação do trabalhador e, quando são precários, eles geram a insatisfação do trabalhador, o que faz serem classificados também como fatores insatisficientes. Já os Fatores Motivacionais (intrínsecos), estes sim, quando presentes, produzem estímulo e satisfação aos trabalhadores, e quando ausentes, refletem a não satisfação do trabalhador (HERZBERG, 1987). A Figura 1 ilustra os elementos que compõem cada fator.

Figura 1 - Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg



Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2014).

Assim, é possível observar que, sob o prisma motivacional, a teoria desenvolvida por Frederick Herzberg (1987) repousa na percepção que o trabalhador possui sobre o seu papel dentro da organização, a partir da análise do cargo que ocupa (KHOSHNEVIS; TAHMASEBI, 2016). Para estes autores, fatores motivacionais, que são intrínsecos ao cargo, figuram como elementos que possuem capacidade de promover a satisfação do servidor no ambiente laboral. Desse modo, apesar de os fatores higiênicos serem responsáveis por evitar a insatisfação, para Bakker e Albrecht (2018) são os fatores motivacionais que devem ser enfatizados para manter funcionários engajados com o trabalho.

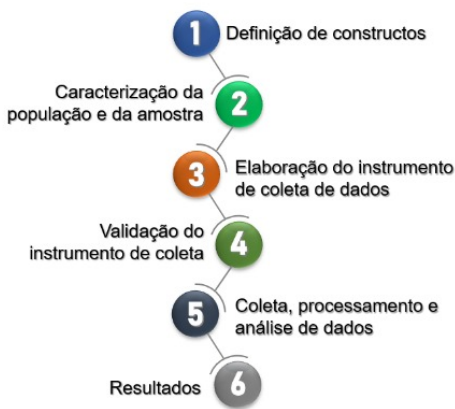
ABORDAGEM METODOLÓGICA E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A abordagem metodológica utilizada no desenvolvimento deste estudo auxiliou a viabilização da realização de um *survey* e, a partir disso, o entendimento de fenômenos que proporcionam a percepção de servidores públicos sobre as relações existentes entre fatores extrínsecos e intrínsecos, que influenciam na satisfação para o trabalho.

A unidade de pesquisa utilizada como objeto de investigação é uma Instituição de Ensino Superior (IES) de âmbito federal, em seu *campus* situado na região do Vale do Rio Doce, Estado de Minas Gerais, o qual oferece aproximadamente 850 vagas anuais em dez cursos de graduação presenciais, além de programas de Pós-Graduação *stricto sensu*.

Assim, para operacionalização do enfoque qualitativo, atribuído ao processo de investigação da natureza de fenômenos sociais, neste estudo, pressupostos de Richardson (2008) foram considerados para suscitar um conjunto fatores e constructos associados à satisfação de servidores públicos da unidade de pesquisa (Figura 2).

Figura 2 - Síntese operacional do desenvolvimento da figura.



Fonte: Autores (2021).

A primeira etapa do desenvolvimento investigou na literatura fatores que proporcionam satisfação no trabalho, tendo como embasamento a teoria bifatorial de Herzberg (1987). Com isso, a partir de revisões literárias sobre o tema foi possível identificar constructos que serviram como arquétipo preliminar que, posteriormente, receberam ajustes e adaptações por *experts* da instituição (CORREIA *et al.*, 2018; HORA; RIBAS JÚNIOR; SOUZA, 2018; MATIAS; MOURA, 2019; DUARTE; TEIXEIRA; SOUSA, 2019).

Na segunda etapa, procedeu-se com a caracterização da população e dimensionamento amostral para investigação. Neste levantamento, aplicou-se o cálculo proposto por Santos (2013), apoiado por Hulland, Baumgartner e Smith (2018), ilustrado pela Equação 1. Essa abordagem também é corroborada por West (2016), por ser uma amostra aleatória simples, em que todos os elementos têm a mesma probabilidade de serem selecionados. Por este motivo, e também, considerando as características da população e condições disponíveis para coleta de dados, optou-se por um intervalo de confiança de 90%, com um valor crítico de 1,64 para distribuição normal, tendo ainda margem de erro de 10%, com valor

mínimo estimado de 90% para a amostragem (COOPER; SCHINDLER; SUN, 2006; HULLAND; BAUMGARTNER; SMITH, 2018; MURATA; OHTAKE; OOZEKI, 2018).

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot (N-1)} \quad (1)$$

Fonte: Santos (2013).

Em que n é a amostra calculada; N representa a população; Z equivale ao valor da abscissa da curva normal associada ao nível de confiança fixado ou score Z ; p simboliza a probabilidade do evento e, e o erro amostral. Assim, obteve-se um resultado de 60 servidores para compor a amostra de respondentes, perfazendo 12,7% da população total que é formada por 471 servidores efetivos, sendo 273 docentes (57,9%) e 198 técnico-administrativos em educação (42,1%).

Na terceira etapa, o instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir de questionário estruturado, o qual foi aplicado de forma *on-line*. Aos respondentes, foi direcionada uma carta de apresentação por *e-mail*, convidando-os a participarem via *link* de acesso. Neste *link*, o participante encontrava os procedimentos para o preenchimento do instrumento dividido em dois blocos de perguntas, regras gerais, e breve apresentação do propósito da pesquisa, com destaque à sua elaboração em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, atendendo ao Art. 1º, Parágrafo único, incisos I; V e VII (ALVIM *et al.*, 2015; GONÇALVES, 2016).

Dessa forma, o questionário estruturado foi elaborado tendo por base dois blocos, os quais, de acordo com Mattar (2014), procuraram seguir uma sequência lógica, iniciando com perguntas gerais e, em seguida, outras mais específicas. Assim, o primeiro bloco do questionário pretendeu categorizar os participantes em gênero; faixa etária; carreira; tempo de atuação no cargo; acúmulo de função gratificada ou cargo de direção; e o ambiente organizacional em que o setor de lotação está vinculado. Além disso, por se tratar de uma instituição de ensino superior, também foi investigado se o respondente possui o mesmo grau de instrução quando do seu ingresso na unidade pesquisada.

O segundo bloco do questionário versou acerca da percepção dos servidores quanto aos fatores intrínsecos e extrínsecos que, segundo Herzberg (1987), correlacionam-se com a satisfação ou insatisfação para o trabalho, sendo formado por 24 questões objetivas, divididas em dois grupos: 12 acerca dos fatores extrínsecos e 12 acerca dos fatores intrínsecos. Em cada grupo, as perguntas foram subdivididas em 4 constructos correspondentes aos fatores. Cada pergunta

contemplou nove opções de respostas, no formato de escala *Likert* (LIKERT, 1932; WEIJTERS; MILLET; CABOOTER, 2021), sendo o nível 1 correspondente ao grau mínimo e o nível 9 o grau máximo da percepção.

Na quarta etapa, o instrumento recebeu adequações quanto aos objetivos da pesquisa, sendo validado por meio de duas fases (pré-teste e teste) que simularam a aplicação. O pré-teste foi efetivado junto a *experts* na área de estudo, a fim de verificar se os constructos atendem aos interesses desta pesquisa e, também, se são aplicáveis à unidade estudada. Por fim, seguindo os pressupostos de Gonçalves (2016), o teste do instrumento de coleta de dados foi aplicado a 8% do tamanho da amostra. E, com isso, identificou possíveis oportunidades de ajustes na estruturação e redação.

Desta forma, após o questionário ser submetido a adequações e ajustes, deu-se início à quinta etapa: aplicação dos questionários. Durante o período de 12/2019 a 02/2020 manteve-se disponível o acesso ao preenchimento, via plataforma *Google Forms*, sem quaisquer meios de identificação do respondente. Os dados foram organizados em planilha eletrônica e, posteriormente, processados, tratados e analisados por meio de software SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) *Statistics Desktop* 23.0, versão *trial*, para então, proceder com a sexta e última etapa: elaboração dos resultados.

RESULTADOS

Inicialmente, a amostra foi constituída por 96 servidores efetivos, que responderam ao questionário *on-line*, representando 20,3% da população total da unidade pesquisada. Apesar do cálculo amostral indicar um quantitativo “N” de 60 servidores, o questionário foi submetido em maior escala a fim de salvaguardar a pesquisa de um possível quórum inferior. Dessa forma, mesmo com a incidência de 27 *outliers* e um *missing value*, obteve-se um “N” compatível com o cálculo amostral, totalizando uma amostra válida de 68 respondentes. O *Alpha de Cronbach* foi medido em 0,905, o que atribui ao instrumento uma consistência superior a 90% (CRONBACH, 1951). A Tabela 1 representa o quantitativo e o percentual válido de respondentes, referente ao primeiro bloco do questionário, caracterização da amostra.

Tabela 1 – Caracterização da Amostra Válida

Questão	Descrição	Respondentes	(%)
Gênero	Masculino.	25	37
	Feminino.	43	63
Faixa etária	18 a 34 anos.	22	32
	35 a 59 anos.	46	68
	maior de 60 anos.	0	0
Tempo de atuação no cargo	Até 3 anos.	15	22
	De 3 a 5 anos.	16	24
	Mais de 5 anos.	37	54
Carreira	Docente do magistério superior.	31	46
	Técnico-administrativo em educação	50	52
	Técnico-administrativo em educação	37	54
Possui FG* ou CD**?	Nunca acumulei cargos com FG ou CD.	59	87
	Sim, acumulo ou já acumulei.	9	13
Grau de formação em relação aos requisitos mínimos exigidos para o cargo	Possui o mesmo grau de formação.	15	22
	Possui maior grau, uma vez que é graduado.	4	6
	Possui maior grau, uma vez que é especialista.	17	24
	Possui maior grau, uma vez que é mestre.	14	21
	Possui maior grau, uma vez que é doutor.	14	21
	Concluiu estágio de pós-doutorado.	4	6
Ambiente organizacional	Setores Administrativos.	10	15
	Unidades acadêmicas.	58	85

(*) Função gratificada; (**) Cargo de direção.

Fonte: Autores (2021).

As questões do segundo bloco possibilitaram levantar dados para avaliar o grau de percepção dos servidores quanto à satisfação pelo trabalho que desempenham na instituição. Para análise dos dados, as opções de respostas foram categorizadas em três grupos, atribuindo-lhes o conceito “satisfação reduzida” para as respostas com níveis 1, 2 e 3; “satisfação intermediária” para níveis 4, 5 e 6; e “satisfação elevada” para níveis 7, 8 e 9. As respostas correspondentes ao nível intermediário, foram desconsideradas no cômputo dos resultados uma vez que pretendeu-se avaliar os elementos que mais satisfazem (percepção máxima) e que menos satisfazem (percepção mínima), na avaliação dos respondentes.

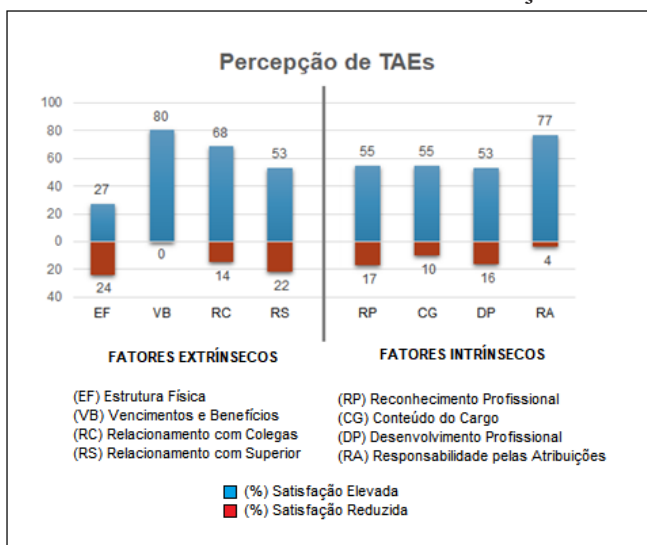
Os fatores extrínsecos, que são capazes de evitar a insatisfação, foram compostos pelos seguintes constructos: Estrutura Física (EF) que compreendeu a percepção dos servidores quanto às condições físicas; à infraestrutura; e à localização

do *campus* no Estado de Minas Gerais. Vencimentos e Benefícios (VB), que agrupou em salários e adicionais; licenças e afastamentos; e a estabilidade no cargo público. Relacionamento com Colegas (RC), que considerou a satisfação existente entre a comunicação entre os participantes; a resolução dos conflitos quando existentes; e o clima organizacional percebido. Por fim, o Relacionamento com Superior (RS), avaliou a percepção do servidor quanto aos estímulos e incentivos recebidos pelo chefe; o grau de participação do servidor nas decisões; e a percepção do servidor quanto ao exercício da autoridade do chefe, ou seja, a forma de atuação do superior na gestão da unidade (HERZBERG, 1987).

Os fatores intrínsecos que, segundo Herzberg (1987), são capazes de estimular a motivação foram desdobrados nos seguintes constructos: Reconhecimento Profissional (RP), que consistiu em medir a percepção dos servidores quanto à credibilidade que o chefe demonstra pelo trabalho do servidor; quanto aos desafios que o chefe oferece ao servidor; e quanto aos *feedbacks* que o chefe concede ao servidor. O Conteúdo do Cargo (CG) pretendeu avaliar a percepção do servidor no seu cargo quanto: às atribuições desempenhadas; o sentimento de realização profissional; e à gestão por competências, ou seja, se para a ocupação do cargo há profissionais qualificados e com afinidade para desempenhá-lo. O Desenvolvimento Profissional (DP) demonstrou a percepção do servidor quanto às políticas de promoção da instituição; políticas de capacitação; e ainda o interesse que o servidor manifesta em se capacitar. Por fim, a Responsabilidade pelas Atribuições (RA) pretendeu mensurar a disposição do servidor para enriquecimento vertical do cargo; enriquecimento horizontal do cargo; e a responsabilidade social do seu trabalho.

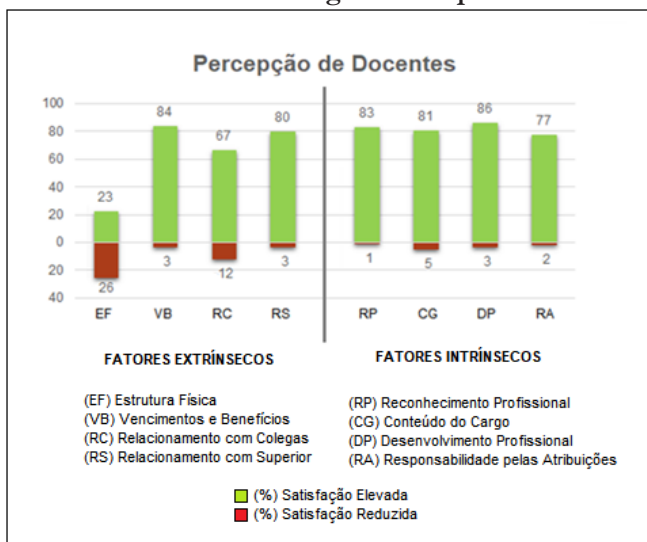
Visando enfatizar a percepção entre servidores da instituição em estudo, os resultados foram apresentados por categoria: a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação, ilustrada na Figura 3, e a dos docentes do magistério superior, ilustradas na Figura 4. Assim, além da percepção quanto ao grau de “satisfação reduzida” e “satisfação elevada”, foi possível comparar a opinião apontada por servidores de ambas as carreiras (TAE e docente), tendo em vista a divergente natureza das atividades desempenhadas, o que pode resultar diferentes interpretações, conforme sugere Silva A., Silva B., e Silva M. (2018).

Figura 3 - Compilação do resultado da categoria Técnico-administrativo em Educação



Fonte: Autores (2021).

Figura 4 - Compilação do resultado da categoria Docente do Magistério Superior



Fonte: Autores (2021).

Considerando os constructos analisados, a Estrutura Física (EF) apresentou significativa homogeneidade entre as carreiras, mas se revelou como o fator de maior incidência de servidores com “satisfação reduzida” na percepção de 24% de técnicos-administrativos em educação e de 26% de docentes. Além disso, foi o elemento que recebeu os menores índices de “satisfação elevada” em 23% de docentes e 27% de TAEs. Logo, é a causa de maior insatisfação para os servidores. Este resultado reflete a inconclusão das instalações definitivas da instituição, visto que, mesmo após o término do Reuni, as obras do *campus* avançado ainda se encontram paralisadas, e sem previsão de retomada. Como agravante, o congelamento nos gastos públicos esboça uma tendência de sucateamento das IES federais, o que demonstra uma perspectiva pessimista para a unidade de pesquisa (PAULA, 2018; DUTRA; BRISOLLA, 2020). Apesar dos elementos infraestruturais não serem capazes de promover motivação para o trabalho, eles afetam diretamente o nível de insatisfação dos servidores, podendo interferir negativamente no resultado do trabalho (HERZBERG, 1987; CORREIA *et al.*, 2018).

O constructo Vencimentos e Benefícios (VB) recebeu maior incidência de “satisfação elevada” na percepção de TAEs (80%), enquanto na percepção de docentes, a opinião foi compatível com 84% dos participantes. Paralelamente, o construto recebeu o menor índice de “satisfação reduzida” pelos servidores TAEs (0%), e por apenas 3% dos docentes. Os referidos percentuais são endossados, majoritariamente, pela relevância da estabilidade no cargo, sendo apontado por Alves, Freire e Quevedo (2016) como maior fonte de satisfação na carreira pública. No entanto, a proposta da Reforma Administrativa do Governo Federal, cujas medidas incluem a flexibilização da estabilidade em cargos estatutários – assim como o congelamento do reajuste nos salários – figuram como elementos potenciais para reverter a percepção positiva dos servidores em cenário póstero (DUTRA; BRISOLLA, 2020). Sob essa perspectiva, é válido destacar que, embora remuneração e recompensas não constituam o escopo de fatores motivacionais, quando considerados insatisfatórios, podem influenciar como redutores de motivação no ambiente laboral. (HERZBERG, 1987; RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014; NETO; MARQUES; PAIVA, 2017).

Ao analisar o Relacionamento com Colegas (RC), verificou-se equidade em ambas as carreiras. Respectivamente, docentes e TAEs atribuíram 67% e 68% de “satisfação elevada” neste constructo, enquanto a “satisfação reduzida” figurou a opinião de 12% e 14% destes participantes. Para Correia *et al.* (2018), o relacionamento favorável entre os membros da equipe apresenta capacidade de influenciar o trabalho no que diz respeito à empatia, à disposição para a colaboração mútua, à proatividade, e ao fortalecimento do clima organizacional, algo que é corroborado por Mattos *et al.* (2019). A similaridade nos resultados pode ser justificada pela

natureza do constructo, visto que este constitui-se por dimensões que envolvem a percepção da coletividade, de total condição institucional, independentemente da carreira desempenhada.

Por outro lado, o constructo Relacionamento com Superior (RS) apresentou significativa disparidade entre as categorias TAE (53% de “satisfação elevada” e 22% de “satisfação reduzida”) e Docente (80% de “satisfação elevada” e 3% de “satisfação reduzida”). Denota-se que, o fato de haver maior participação docente nas tomadas de decisão há maior tendência de satisfação desta categoria com a atuação dos chefes. Estudos realizados em outras IES federais verificaram que barreiras na participação de atores essenciais nas decisões institucionais provocam sentimentos de invisibilidade e desprestígio nesses indivíduos, o que intensifica a insatisfação com o trabalho (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014; SILVA A.; SILVA B.; SILVA M., 2018). A atuação do gestor universitário exige bastante habilidade de liderança para integração da equipe, sendo que, para isso, compete às instituições envidar esforços para promover ações de desenvolvimento desses gestores a fim de não comprometer o relacionamento com os demais membros (FOSTA *et al.*, 2012; MATTOS *et al.*, 2019).

A análise do Reconhecimento Profissional (RP) demonstrou significativa lacuna ao comparar a opinião dos participantes. Enquanto 83% dos docentes apontaram “satisfação elevada”, apenas 55% dos TAEs compartilharam desta percepção. Em contrapartida, enquanto 17% dos TAEs apontaram “satisfação reduzida”, apenas 1% dos docentes revelaram a mesma opinião. Isso denota que, sob a percepção dos servidores, as chefias transmitem maior credibilidade ao trabalho docente, o que, por conseguinte, pode refletir maior motivação desta categoria para o desempenho de atividades (ROCHA *et al.*, 2020). É válido salientar que, na unidade de pesquisa, as chefias - em quase sua totalidade - integram-se à carreira docente, e isto, pode também refletir maior desconhecimento das atividades dos TAEs por parte dos chefes, o que limita a proximidade com o trabalho dos técnicos, incorrendo maior tendência à insatisfação nesta categoria (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019). Esta análise também é observada por Andersen *et al.*, (2018) e Mattos *et al.*, (2019) ao destacarem que a proximidade na atuação de chefias imediatas revela-se preponderante em processos de estímulo e engajamento de servidores.

No tocante ao Conteúdo do cargo (CG), a pesquisa revelou incidência de 55% de TAEs e 81% de docentes com “satisfação elevada”. A “satisfação reduzida” compreendeu 10% dos TAEs e 5% dos docentes participantes. Esses índices refletem a iniquidade ao acesso de cargos hierarquicamente mais elevados, limitações de espaço de criação das categorias, além da exposição ao anonimato e invisibilidade na atuação das classes diante da atividade-fim da instituição (SILVA A.; SILVA B.;

SILVA M., 2018). Em estudo desenvolvido com chefes de departamentos nesta unidade de pesquisa, foi possível concluir que o estilo de liderança dedicado ao suporte de servidores e estímulo para o cumprimento das atividades demonstram maior adesão das equipes, em face do contexto limitativo em que os departamentos acadêmicos estão inseridos (ROCHA, *et al.*, 2020).

A maior assimetria entre as categorias foi percebida no Desenvolvimento Profissional (DP) em que 53% de TAEs e 86% de docentes demonstraram “satisfação elevada” no constructo. O *survey* permitiu inferir que quase a totalidade da amostra manifestou interesse em ampliar conhecimentos por meio de capacitação e/ou qualificação profissional. Contudo, 16% dos TAEs demonstraram “satisfação reduzida” enquanto apenas 3% dos docentes apresentaram a mesma opinião. Neste contexto, embora o Decreto Federal nº 5.707/2006 estabeleça que a gestão por competências deve contemplar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores federais, observa-se que há entraves na gestão pública que impedem a consolidação desta estratégia a todas as carreiras do serviço federal (BRASIL, 2006). Além disso, esta pauta se mostra atinente ao Decreto Federal nº 9.991/2019, ao estabelecer orientações para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) como fundamento para a melhoria de resultados em serviços públicos (BRASIL, 2019). Entretanto, os percentuais identificados na pesquisa sugerem que o acesso da categoria TAE é mais limitado, se comparado ao da carreira docente. Diante do exposto, Montezano *et al.* (2019) apontam como fatores limitantes às políticas de desenvolvimento profissional: a cultura organizacional, a falta de apoio da alta administração e as restrições no processo de comunicação.

O fato de a Teoria de Herzberg (1987) sugerir aos gestores públicos a ampliação do engajamento de colaboradores por meio da técnica de enriquecimento de cargos, os resultados do constructo Responsabilidade pelas Atribuições (RA) sinalizaram uma possível ação imediata a ser adotada na instituição. Ambas as categorias manifestam disposição para a ampliação das habilidades do servidor no processo de trabalho, tanto pela aquisição de maior responsabilidade (enriquecimento vertical), quanto pela diversificação das atribuições (enriquecimento horizontal). Em relação à responsabilidade, esta decorre do grau de autonomia do indivíduo ao perceber o potencial que o seu esforço possui em gerar resultados para a sociedade (REPINALDO, 2015). Na unidade pesquisada, ambas as categorias perceberam de forma satisfatória a responsabilidade de suas atribuições para a instituição, atribuindo 77% de “satisfação elevada”. A “satisfação reduzida” foi indicada por apenas 4% de TAEs e 2% de docentes neste construto. No entanto, ao compará-lo com os demais fatores motivacionais, a RA é o fator motivacional mais expressivo para a categoria de TAEs, enquanto na categoria docente, é o menos expressivo.

Comparando os elementos avaliados, os resultados apresentaram coerência com a teoria de Herzberg (1987), uma vez que os fatores intrínsecos (satisfacientes) obtiveram a maioria dos resultados positivos, enquanto os fatores (extrínsecos) obtiveram a maioria dos resultados negativos. A partir da percepção dos servidores, ficou evidenciado que a carreira técnico-administrativa possui menor grau de satisfação para o trabalho do que a carreira docente. Do mesmo modo, os TAEs revelaram maior grau de insatisfação do que os professores em relação aos fatores avaliados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados por meio do julgamento dos constructos possibilitou a este estudo alcançar o objetivo de realizar um levantamento tipo *survey* para conhecimento de opiniões dos servidores a respeito dos fatores extrínsecos e intrínsecos que interferem na satisfação para o trabalho. A opinião de participantes que ocupam cargos efetivos apresenta-se como subsídio para nortear gestores na promoção de ações voltadas à manutenção do equilíbrio motivacional desses profissionais, sejam da carreira docente ou técnico-administrativa em educação da unidade pesquisada.

Os achados neste estudo revelaram uma perspectiva preliminar, sintética e generalista sobre as condições atuais da unidade de pesquisa, sem esgotar a oportunidade de novos estudos com escopo mais aprofundado em termos de fatores satisfacientes e insatisfacientes, específicos de cada categoria.

Ao comparar ambas as carreiras, o estudo revelou que docentes apresentam maiores índices de satisfação para o trabalho do que técnicos-administrativos. E de modo análogo, os TAEs revelaram maior grau de insatisfação do que os professores em relação aos constructos avaliados, o que permite inferir que há possibilidade de desenvolver ações independentes voltadas ao atendimento de constructos em cada carreira.

Considerando os constructos avaliados, o grupo de fatores intrínsecos, capazes de promover satisfação, obtiveram a maioria dos resultados positivos, enquanto o de fatores extrínsecos, capazes de evitar a insatisfação, obtiveram a maioria dos resultados negativos. Nesse sentido, denota-se que os servidores estão mais predispostos a responderem positivamente aos estímulos motivacionais a partir de ações voltadas ao conteúdo do cargo, em vez de ações voltadas às intervenções infraestruturais.

Logo, a pesquisa mostra-se como subsídio para provocar uma reflexão na gestão de organizações públicas, assim como na unidade de pesquisa, a fim de despertar nos gestores o interesse em planejar ações voltadas à satisfação de

servidores, considerando um prognóstico de que novas ações restritivas estão em vias de análise pelo Governo Federal, como o caso da proposta de Reforma Administrativa – permeada pela ideologia do Estado mínimo e políticas centradas nos cortes de despesa, que acabam por influenciar no engajamento da força de trabalho.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a todos os participantes deste estudo, assim como aos gestores da unidade de pesquisa. Agradecimento extensivo à Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) / Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES) e, ao Laboratório de Pesquisa Operacional, Logística e Transportes (POLT) pelo apoio e contribuições.

REFERÊNCIAS

ALVES, E.; FREIRE, G.; QUEVEDO, A. Motivação no Serviço Público Resulta em Eficiência. **Revista de Psicologia**, v. 10, n. 30, p. 302-319, 2016.

ALVIM, E. S. G.; SANTOS, I. E.; SENA, L. G.; FREITAS, R. R.; GONÇALVES, W. Modelo de apoio à tomada de decisão para seleção de fornecedores por meio do *Analytic Hierarchy Process* (AHP). In: V CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (CONBREPRO), 2015, Ponta Grossa. **Anais [...]**. Ponta Grossa: APREPRO, 2015, p. 1-11.

ANDERSEN, L. B.; BJØRNHOLT, B.; BRO, L. L.; HOLMPETERSEN, C. *Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation*. **International Review of Adm. Science**, v. 84, p. 675-691, 2018.

BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. *Work engagement: current trends*. **Career Development International**, v. 23, n. 1, p. 4-11, 2018.

BARBOSA, M. P., PETERINI, F. C., FERREIRA, R. T. Política de Expansão das Universidades Federais: É Possível Potencializar os Impactos Econômicos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 1, p. 3-24, 2020.

BARLACH, L. Liderança e inovação na administração pública. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 2, n. 1, p. 184-196, 2012.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Relatório de avaliação do macroprocesso de planejamento e orçamento**. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU, Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos – SEPLAN e Secretaria de Orçamento Federal – SOF, 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 12 abr. 2020.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 8.389, de 7 de janeiro de 2015**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8389.htm. Acesso em: 10 mar. 2020.

_____. Presidência da República. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm. Acesso em: 22 fev. 2020.

_____. Presidência da República. **Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm. Acesso em: 22 fev. 2020.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 16 abr. 2021.

CARVALHO, F. S. **A utilização do princípio da eficiência como ferramenta de controle do processo de concessão de serviços públicos**. 2019. Dissertação (Mestrado em Direito), Universidade Portucalense, Portugal, 2019.

CAVALCANTE, P. L. Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management: a literature review. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 2, p. 195-218, 2019.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S.; SUN, J. **Business research methods**. New York: McGraw-Hill Irwin, 2006.

CORREIA, E. T. F.; CHRISTENSEN, M.; VASCONCELOS, P. H.; AHRENS, R. B. Motivação para o trabalho: as percepções dos trabalhadores de uma instituição bancária à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg. **Brazilian Journal of Development**. v. 4, n. 3, p. 733-749, 2018.

CRONBACH, L. J. *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 247-334, 1951.

DUARTE, R.; TEIXEIRA, A.; SOUSA, L. A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 9, n. 3, p. 393-413, 2019.

DUTRA, N. L. L.; BRISOLLA, L. S. Impactos e rupturas na educação superior brasileira após a Emenda Constitucional 95/2016: o caso dos institutos federais. **Revista de Financiamento da Educação**, v. 10, n. 1, p. 1-18, 2020.

DWECK, E.; OLIVEIRA, A. M.; ROSSI, P. **Austeridade e Retrocesso: Impactos Sociais Da Política Fiscal No Brasil**. São Paulo: Brasil Debate e Fundação Friedrich Ebert; 2018. Disponível em: http://brasildebate.com.br/wp-content/uploads/DOC-AUSTERIDADE_doc3-_L9.pdf. Acesso em: 20/03/2020.

DWECK, E.; VIANNA, M. T.; BARBOSA, A. C. Discussing the role of fiscal policy in a demand-led agent-based growth model. **Revista Economia**, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com>. Acesso em: 20/03/2020.

GONÇALVES, W. **Integração de Técnicas de Análise Multivariada e Método Multicritério para Localização de Centros de Distribuição**. 2016. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste, 2016.

HERZBERG, F. **One more time: how do you motivate employees?** New York: The Leader Manager, 1987.

HOMBERG, F.; MCCARTHY, D.; TABVUMA, V. A meta-analysis of the relationship between Public Service Motivation and job satisfaction. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 711-722, 2015.

HORA, G. P. R.; JÚNIOR, R. R.; SOUZA, M. A. Estado da arte das medidas em satisfação no trabalho: uma revisão sistemática. **Trends in Psychology**, v. 26, n. 2, p. 971-986, 2018.

HULLAND, J.; BAUMGARTNER, H.; SMITH, K. M. *Marketing survey research best practices: evidence and recommendations from a review of JAMS articles*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 1, p. 92-108, 2018.

KHOSHNEVIS, H.; TAHMASEBI, A. *The motivation system in a governmental organization*. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 212-218, 2016.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

LIKERT, R. *A technique for the measurement of attitudes*. **Archives of Psychology**, v. 22, p. 5-55, 1932.

MATIAS, E. P. B.; MOURA, M. C. C. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso sobre Instituições Públicas Federais de Ensino Superior. **Revista Exacta**, v. 17, n. 1, p.147-155, 2019.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 7ª ed. São Paulo; GEN Atlas, 2014.

MATTOS, C.; COSTA, N.; LAURINHO, Í.; DIAS, L. Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 12, n. 1, p. 25-48, 2019.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Revista Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, p. 2766-2792, 2018.

MURATA, A.; OHTAKE, H.; OOZEKI, T. Modeling of uncertainty of solar irradiance forecasts on numerical weather predictions with the estimation of multiple confidence intervals. **Renewable energy**, v. 117, p. 193-201, 2018.

NETO, M.; MARQUES, E.; PAIVA, R. Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 1, p. 3-39, 2017.

NOGUEIRA, D.; MOREIRA, A.; SANTOS, C.; LOZZI, S. As políticas de austeridade e a educação superior: a presença de estudantes de escolas públicas e o futuro das universidades sob risco. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 14, n. 11, p. 1-24, 2020.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 29, p. 191-222, 2019.

PAULA, C. H. **A Influência do Reuni sobre o Desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior**. 2018. (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, 2018.

REPINALDO, A. **A relação entre a motivação e o sistema de recompensas no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre o setor público e privado em Portugal**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa, Universidade Lusófona do Porto, Porto, 2015.

RIBEIRO, E. A. **Motivação na UFRPE: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2014.

ROCHA, A. R.; FREITAS, R. R.; CHIQUIÉRI, J.; GONÇALVES, W. Liderança na gestão pública: método multicritério aplicado à Teoria Situacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 13, n. 2, p. 206-227, 2020.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-273, 2014.

SANTOS, G. E. O. **Cálculo Amostral**: calculadora *on-line*. 2013. Disponível em: <https://praticaclinica.com.br/anexos/ccolaborativa-calculo-amostal/ccolaborativa-calculo-amostal.php>. Acesso em: 31 out. 2019.

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y.; GUARNIERI, P. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2018.

SILVA; A. C.; SILVA, B. C.; SILVA, M. G. J. Percepção Motivacional dos Servidores de uma Instituição Pública Federal. **Revista ID on-line**, v. 12, n. 41, p. 206-218, 2018.

SILVA, T.; LIMA, A.; CARVALHO, O.; CARVALHO, E. Práticas de Gestão Pública em cenário de contingenciamento orçamentário: um estudo exploratório em uma instituição de ensino superior da região norte. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 8, n. 1, p. 28-48, 2018.

TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T.; TECCHIO, E. L. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 5, n. 2, p. 01-15, 2012.

VERMEEREN, B. Influencing public sector performance: Studying the impact of ability, motivation and opportunity enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. **International Review of Administrative Sciences**, v. 83, n. 4, p. 717-737, 2017.

VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, 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, p. 1-18, 2011.

WEIJTERS, B.; MILLET, K.; CABOOTER, E. Extremity in horizontal and vertical Likert scale format responses. Some evidence on how visual distance between response categories influences extreme responding. **International journal of research in marketing**, v. 38, n. 1, p. 85-103, 2021.

WEST, P. W. Simple random sampling of individual items in the absence of a sampling frame that lists the individuals. **New Zealand Journal of Forestry Science**, v. 46, n. 15, p. 1-7, 2016.

Alessandro Roberto Rocha

Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Espírito Santo; Especialista em Finanças pela Universidade Federal de Juiz de Fora; Servidor público, ocupante do cargo de Administrador na Universidade Federal de Juiz de Fora, campus Governador valadares, MG. E-mail: alessandro.rocha@ufes.br

Wellington Gonçalves

Doutor em Engenharia (Engenharia de Produção) pela Universidade Metodista de Piracicaba (2016). Mestre em Engenharia (Engenharia de Transportes) pelo Instituto Militar de Engenharia (2001). Graduado em Engenharia Civil pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ/RJ) e Administração pela Faculdade de Nova Venécia. Atua, desde 2011, como professor na Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), orientando e realizando trabalhos e pesquisas dentro dos temas: ciências da decisão, gestão de serviços, gestão estratégica de operações, logística internacional, gestão estratégica, gestão da inovação, logística e gestão da cadeia de suprimentos, engenharia de processo, planejamento e gestão de transportes. Linhas de Pesquisa: Gestão Estratégica de Operações; Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos. Professor do quadro permanente do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da UFES. Também é avaliador de cursos e institucional do INEP / MEC. E-mail: wellington.goncalves@ufes.br

Recebido em: 15/01/2021

Aprovado em: 26/04/2021