

**A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS**

**MOTIVATION IN THE WORK OF ADMINISTRATIVE TECHNICIANS IN EDUCATION
AT BRAZILIAN UNIVERSITIES**

**LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO DE LOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EN
EDUCACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES BRASILEÑAS**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n10-239>

Data de submissão: 25/09/2025

Data de publicação: 25/10/2025

Thaís Domingues Fernandes

Mestra em Educação Tecnológica

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFTM)

E-mail: thais.d.fernandes@gmail.com

Bruno Pereira Garcês

Professor Doutor

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFTM)

E-mail: brunogarces@iftm.edu.br

RESUMO

A motivação está entre as temáticas mais pesquisadas com relação ao comportamento do ser humano no trabalho, sendo estudado a mais de um século. Uma das maiores dificuldades para os gestores dentro das organizações é promover um ambiente que possa favorecer a motivação de seus trabalhadores, promovendo maior comprometimento e engajamento, despertando-os o suficiente para que sejam bem-sucedidos através do serviço que desenvolvem. As organizações públicas, a exemplo as Instituições de Ensino Superior (IES), têm como missão o atendimento à sociedade, e buscam aumentar a qualidade e a produtividade dos serviços, logo as competências dos servidores públicos são essenciais à execução das tarefas do cotidiano. Portanto, é de grande importância estudar o ser humano no contexto de seu trabalho, inserido nas organizações que prestam serviços à sociedade. Foi realizado o Estudo da Arte em várias bases de dados sobre o tema em questão. Os trabalhos selecionados foram dos anos de 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022 sendo incluídos teses, dissertações e artigos e foram estabelecidos alguns critérios de inclusão e exclusão para a seleção das pesquisas encontradas. Pode-se concluir que a teoria da motivação que foi mais estudada, dentre os trabalhos selecionados, foi a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Por meio desta teoria, observou-se quais foram os fatores que mais causaram satisfação e insatisfação nos servidores técnicos administrativos em educação das (IES).

Palavras-chave: Técnicos Administrativos em Educação. Trabalho. Motivação.

ABSTRACT

Motivation is one of the most researched topics in relation to human behavior at work, and has been studied for over a century. One of the greatest difficulties for managers within organizations is to promote an environment that can foster the motivation of their workers, promoting greater commitment and engagement, awakening them enough to be successful through the service they develop. Public organizations, such as Higher Education Institutions (HEIs), have the mission of serving society, and seek to increase the quality and productivity of services, so the skills of public servants are essential

for carrying out everyday tasks. It is therefore of great importance to study human beings in the context of their work in organizations that provide services to society. The State of the Art was carried out in various databases on the subject in question. The works selected were from the years 2018, 2019, 2020, 2021 and 2022, including theses, dissertations and articles, and some inclusion and exclusion criteria were established for the selection of the research found. It can be concluded that the theory of motivation that was most studied among the selected works was Herzberg's Two Factor Theory. Through this theory, it was observed which factors caused the most satisfaction and dissatisfaction among the administrative technical staff in education at the HEIs.

Keywords: Administrative Technicians in Education. Work. Motivation.

RESUMEN

La motivación es uno de los temas más investigados en relación con el comportamiento humano en el trabajo y se estudia desde hace más de un siglo. Una de las mayores dificultades para los gestores dentro de las organizaciones es fomentar un entorno que pueda motivar a sus trabajadores, promoviendo un mayor compromiso e implicación, despertándoles lo suficiente como para tener éxito a través del servicio que prestan. Las organizaciones públicas, como las Instituciones de Educación Superior (IES), tienen la misión de servir a la sociedad y buscan incrementar la calidad y productividad de sus servicios, por lo que las competencias de los servidores públicos son esenciales para el desempeño de las tareas cotidianas. Por lo tanto, es de gran importancia estudiar a los seres humanos en el contexto de su trabajo en las organizaciones que prestan servicios a la sociedad. El Estado del Arte se realizó en diversas bases de datos sobre el tema en cuestión. Los trabajos seleccionados fueron de los años 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, incluyendo tesis, dissertaciones y artículos, y se establecieron algunos criterios de inclusión y exclusión para la selección de las investigaciones encontradas. Se puede concluir que la teoría de la motivación más estudiada entre los trabajos seleccionados fue la Teoría de los Dos Factores de Herzberg. A través de esta teoría, se observó cuáles eran los factores que causaban mayor satisfacción e insatisfacción entre el personal técnico administrativo en educación de las IES.

Palabras clave: Técnicos Administrativos en Educación. Trabajo. Motivación.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, as organizações têm apresentado várias transformações ligadas ao ambiente interno e externo do trabalho. Apesar das organizações influenciarem o bem-estar dos funcionários, o quesito motivação é um assunto a ser discutido, pois algo que motiva um indivíduo pode não motivar outro. Então, é de grande importância a organização estimular a motivação de seus colaboradores com o intuito de gerar resultados positivos em todos os departamentos e consequente melhoria na produtividade, pois quando os trabalhadores estão satisfeitos e motivados dentro de seu ambiente de trabalho, eles se beneficiam juntamente com a organização (Bergamini, 2008).

A motivação é constante, infinita e complexa. Portanto, os fatores motivacionais estão intimamente ligados à qualidade de vida das pessoas e à qualidade dos trabalhos prestados por elas, pois é a força que estimula os interesses da organização e de seus funcionários (Osawa *et al.*, 2012).

As organizações visam ao crescimento e ao bom funcionamento, dependendo da mão de obra qualificada de seus funcionários que fazem parte da equipe de trabalho. Portanto, as organizações buscam equilibrar o bom desempenho no trabalho juntamente com a motivação do trabalhador, tendo como rendimento os resultados positivos pelo fato da motivação ser essencial em todos os setores de qualquer instituição (Chiavenato, 2008).

Segundo Silva (2007), a motivação e a desmotivação estão entre as temáticas mais pesquisadas com relação ao comportamento do ser humano no trabalho, sendo estudada a mais de um século. De acordo com o autor, com o desenvolvimento e com as mudanças nas relações e nas condições de trabalho, gradativamente os pesquisadores têm se interessado por esta temática.

Para o autor, o significado de motivação se refere à uma força que está dentro da pessoa, estando ligada a um desejo, ou seja, a sua potência está no interior de cada um. Assim sendo, uma das maiores dificuldades para os gestores dentro das organizações é motivar seus trabalhadores, tornando-os comprometidos, mobilizando suas energias para atingir os objetivos propostos, despertando-os o suficiente para que sejam bem-sucedidos através do trabalho que desenvolvem.

Assim, levando em consideração que as organizações públicas, a exemplo as Instituições de Ensino Superior (IES), têm como missão o atendimento à sociedade, e buscam aumentar a qualidade e a produtividade dos serviços prestados à sociedade, as capacidades, habilidades e conhecimentos dos servidores públicos são essenciais à execução das tarefas do cotidiano (Vieira *et al.*, 2011).

Portanto, é de grande importância estudar o ser humano no contexto de seu trabalho, inserido nas organizações que prestam serviços à sociedade. Para Vieira *et al.* (2011), o gestor de uma instituição pública precisa ser prudente, com relação a aplicação das teorias motivacionais, devendo levar em consideração os aspectos da gestão pública, pois o gestor pode estimular seus servidores na

realização de seu trabalho, resguardando o aspecto intrínseco da motivação e os fatores condicionantes do ambiente de trabalho.

Pois, o servidor público é o elo que existe entre o governo e a sociedade, e ele estando satisfeito e motivado, as metas e diretrizes de gestão podem ser atingidas de forma eficaz, por meio do aprimoramento de rotinas e do aperfeiçoamento no sentido de prestar serviços à população (Oliveira; Silva, 2012). Segundo os autores, o serviço público deve desenvolver suas atividades buscando a satisfação de seus usuários. Os gestores públicos buscam a existência de servidores aptos a trabalharem em equipe, que estejam motivados para que apresentem um trabalho de excelência e almeje o aperfeiçoamento contínuo, priorizando seu trabalho.

Frequentemente, os servidores dedicam a maior parte do seu tempo e do seu esforço para alcançar as metas da organização, entretanto, seu esforço na maioria das vezes não é reconhecido por parte da instituição, levando esses trabalhadores a se sentirem desvalorizados e o setor menos produtivo, podendo acontecer a perda de bons profissionais. Neste caso, pode ocorrer a falta de mão-de-obra qualificada, por esse motivo as instituições estão procurando repensar como atrair profissionais talentosos para que permaneçam na organização.

Em relação às IES, segundo Costa (2011), são organizações muito complexas, pois são instituições especializadas, e ainda executam tarefas múltiplas e atendem aos mais diversos públicos. Portanto, diante de um mercado mais exigente e competitivo, percebe-se um desafio constante para as instituições públicas no sentido de melhorar continuamente a prestação de seus serviços.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Segundo Bergamini (1997) a motivação é algo que é susceptível de mover o indivíduo e consequentemente levá-lo a agir para atingir seus objetivos. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo, do ambiente, como pode também ser gerado nos processos mentais do indivíduo.

Em geral, emprega-se o termo motivação para descrever as forças internas e externas que atuam sobre a pessoa, modificando a sua conduta e impulsionando o seu modo de agir.

De acordo com Gonçalves (2003) a motivação é uma força poderosa, que mora no interior dos indivíduos, dando sentido a sua existência. A vontade de viver, criar, agir, participar, ser útil, realizar, é a necessidade visceral de ser uma pessoa, que constrói sua autoestima, ou seja, seu amor próprio, a valorização sobre si mesmo.

Para Salles (2008, p.12), “os fatores motivacionais, além de variarem de pessoa para pessoa, também variam ao longo da vida e, em consequência, do ambiente grupal em que o indivíduo esteja inserido. Portanto a motivação chega a ser uma tarefa mais abrangente do que uma recompensa meramente financeira. Acaba tornando-se uma busca incessante pela satisfação e realização pessoal”.

O autor diz que a motivação das pessoas é algo difícil, pois diferentes necessidades requerem formas diferentes de recompensa e que cada pessoa ao ingressar na instituição, traz consigo um conjunto de fatores motivacionais intrínsecos relacionados às habilidades e talentos pessoais de cada um.

2.2 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Existem várias teorias sobre a motivação, as quais procuram explicar a construção desta motivação pelo indivíduo. Podem-se destacar algumas teorias com maior relação com a motivação no trabalho.

Na abordagem Behaviorista, focada nos aspectos externos temos a Teoria das Necessidades Humanas e a Teoria das Satisfações das Necessidades. Na abordagem comportamental, focada nos aspectos internos do processo motivacional, temos a Teoria X e Y e a Teoria das Expectativas. Entre as teorias mais recentes, destaca-se a Teoria da Autodeterminação que tenta compreender o fenômeno da motivação através dos dois prismas – interno e externo.

O Quadro 1, mostra o resumo das teorias motivacionais, o qual destaca-se o enfoque das mesmas em relação à motivação nos ambientes organizacionais.

Quadro 1: Teorias Motivacionais

Teoria	Premissa Principal
Necessidades Humanas (Maslow, 1954)	Os indivíduos são motivados por meio de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
Satisfação das Necessidades Herzberg (1959)	Considera duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiênicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundo conduzem à satisfação.
Teoria X e Y McGregor (1960)	Apresenta duas abordagens antagônicas, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar, a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.
Teoria das Expectativas Vroom (1964)	Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.
Teoria das Metas de Realização	Esta teoria é definida a respeito dos pensamentos, propósitos ou emoções que geram expectativa nas pessoas com relação a realização de suas tarefas. As metas podem ser de execução ou de aprendizagem, sendo que a primeira tem foco na tarefa a ser realizada e a segunda tem foco no resultado que se obterá.
Teoria Social Cognitiva	A motivação é obtida pelo próprio indivíduo, de três formas que são: biológica, social e cognitiva.

Teoria ERG de Alderfer (1969)	É um aperfeiçoamento da Teoria de Maslow e divide-se em 3 grupos motivacionais que são: as necessidades de relacionamento, de existência e de crescimento.
Teoria da Autodeterminação Deci e Ryan (1981)	Compreender como a motivação influencia nas atitudes e no comportamento dos indivíduos por meio dos fatores intrínsecos e extrínsecos. É composta por seis mini teorias que vão desde a regulação da motivação até a satisfação de necessidades psicológicas básicas.

Fonte: Adaptado de Galhanas (2009)

3 ESTADO DA ARTE

Segundo Ferreira (2002, p. 258) as pesquisas denominadas Estado da arte são:

[...] definidas como de caráter bibliográfico, elas parecem trazer em comum o desafio de mapear e de discutir uma certa produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, tentando responder que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que formas e em que condições têm sido produzidas certas dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações em periódicos e comunicações em anais de congressos e de seminários. Também são reconhecidas por realizarem uma metodologia de caráter inventariante e descritivo da produção acadêmica e científica sobre o tema que busca investigar, à luz de categorias e facetas que se caracterizam enquanto tais em cada trabalho e no conjunto deles, sob os quais o fenômeno passa a ser analisado.

Para a busca de documentos foi feito um levantamento bibliográfico nas seguintes bases de dados: Scielo, Redalyc, OasisBR, BDTD e Google Acadêmico. O Portal de Periódico da CAPES foi acessado por meio da plataforma CAFé as seguintes bases: Web of Science e Scopus. Para a busca foram utilizadas as seguintes palavras-chave: "técnicos administrativos em educação" OR "technical-administrative in education" OR "Técnico-administrativo en educación" AND Motivação OR Motivation OR Motivacion. Aplicou-se filtros de pesquisa e foram selecionados nos anos de publicação de 2018 até 2023.

Como delineamento metodológico, foram aplicados os seguintes critérios de inclusão: (a) motivação no trabalho de servidores técnicos administrativos em educação, (b) teorias motivacionais estudadas, e os seguintes critérios de exclusão: (a) motivação fora do contexto educacional e (b) Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC), resumos simples ou expandidos em anais de eventos. Após a leitura do título e do resumo dos documentos encontrados, resultou-se na seleção final dos mesmos e foi feita a leitura na íntegra. Portanto, o procedimento de busca desta revisão sistemática resultou em uma busca geral, aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, leitura do título e do resumo dos trabalhos encontrados e leitura e análise dos textos completos dos documentos selecionados. Conforme critérios de busca pré-estabelecidos nas bases de dados, foram encontrados 1081 resultados no geral.

Após aplicados os critérios de inclusão e exclusão, a leitura e análise dos títulos e resumos resultaram na seleção de quinze trabalhos para análise e discussão, conforme apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Relação de trabalhos selecionados

Número	Título	Autor	Natureza	Ano	Base
1	A satisfação no local de trabalho – Fatores influenciadores dos servidores técnicos administrativos em educação do IFTM – Campus Uberlândia Centro. Um estudo de caso.	QUEIROZ, M. A.	Dissertação	2018	OasisBR
2	Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação	SILVA, A. V.; BARROS, F. C.	Artigo	2018	Google Acadêmico
3	Um diálogo entre qualificação e comprometimento organizacional: um estudo com os servidores de uma instituição de ensino superior.	EGITO, R. S.	Dissertação	2019	OasisBR
4	Razões para se qualificar no Setor Público: Diretrizes fundamentadas na Motivação para aprender e Carreira dos servidores Técnicos Administrativos em Educação da UFRRJ	REIS, R. O. F. L.	Dissertação	2019	Google Acadêmico
5	Proposta de um instrumento de medida para mensurar a motivação de Servidores Públicos.	FLÓRES, F. D.	Dissertação	2019	Google Acadêmico
6	Motivação na UFRPE: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais	RIBEIRO, E. A.	Dissertação	2019	Google Acadêmico
7	Processo motivacional para o trabalho e necessidades humanas de crescimento dos servidores públicos que atuam em laboratórios de uma	CARREIRO, A. P.	Dissertação	2019	Google Acadêmico

	instituição federal de ensino superior				
8	Relações entre os sentidos do trabalho e a satisfação no trabalho: análise de uma categoria de servidores públicos	RIBEIRO, E. L.; MARRA A. V.	Artigo	2020	Redalyc
9	Valores motivacionais nas organizações: um estudo com diferentes grupos de trabalho de servidores públicos da educação	MOREIRA, P. R. B.; TEIXEIRA, A.; LOCATELLI, O.	Artigo	2020	Google Acadêmico
10	Fatores motivacionais e perfil de necessidades de servidores públicos: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino.	FARIAS, L. A.	Dissertação	2021	OasisBR
11	Autonomia, multitarefas e bem-estar: Percepções no teletrabalho.	SILVA <i>et al.</i>	Artigo	2022	Redalyc
12	Motivação para o trabalho: um estudo com os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Cariri – UFCA	SOUZA, F. C. G.	Dissertação	2022	OasisBR
13	Motivação no trabalho: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos da UFPE à luz das Teorias Motivacionais	MAIOR, P. V. C. S.	Dissertação	2022	Google Acadêmico
14	Motivação no Serviço Público	SILVA, J. I. A. O; ARAÚJO, N. M.	Artigo	2022	Google Acadêmico
15	Influência de fatores intrínsecos e extrínsecos na satisfação de servidores públicos em uma instituição de ensino superior federal	ROCHA, A. R.; GONÇALVES, W.	Artigo	2022	Google Acadêmico

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

3.1 ANÁLISE DOS TRABALHOS SELECIONADOS

Na dissertação de Queiroz (2018), o objetivo foi identificar quais os fatores que estão relacionados com a satisfação ou a insatisfação dos servidores técnicos administrativos em educação

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) – Campus Uberlândia Centro. Foi levado em consideração que a motivação e a satisfação nas organizações influenciam diretamente o desempenho dos servidores em suas atividades laborais, além da eficácia do trabalho realizado pela Organização. Esta pesquisa é quantitativa, e foram utilizados métodos de estatística descritiva para identificar a relação dos fatores sobre a satisfação do servidor no desempenho de suas atividades laborais. Portanto, foi desenvolvido um questionário fechado e aplicado para dois grupos de servidores, Grupo I e Grupo II. As questões inerentes ao Grupo I se referem aos fatores internos relativos ao cargo e as questões ligadas ao Grupo II são sobre as condições do ambiente de trabalho. Este questionário foi desenvolvido com base nos princípios da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg e da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. A respeito da satisfação do servidor, foram constatados aspectos negativos, neutros e positivos. Podemos destacar os seguintes fatores que influenciaram positivamente na satisfação dos servidores, em relação ao Grupo I foram: habilidades do cargo, trabalho realizado e desempenho profissional. Em relação ao Grupo II foram: comunicação com as chefias, disponibilidade de material e comunicação com os pares. Os fatores dos quais os pesquisados foram indiferentes em relação ao Grupo I: status, valorização do trabalho pelos colegas e pelos gestores, valorização de opiniões, ideias e sugestões sobre as atividades do setor, e participação nas decisões. Em relação ao Grupo II: atividades sociais, participação nas decisões e reuniões de trabalho. Os fatores em que os servidores ficaram insatisfeitos foram, em relação ao Grupo I: plano de carreira, desenvolvimento profissional e remuneração. Em relação ao Grupo II: regulamentação das atividades profissionais, práticas institucionais que incentivam ao crescimento profissional e adequação da sala de trabalho às atividades.

O estudo de Silva e Barros (2018), tem intenção de mensurar a motivação dos servidores técnicos administrativos ativos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Estado de Goiás, tendo como referência a Teoria da Expectância de Vroom. A população estudada foi de 239 servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, Instituto Federal Goiano e da Universidade Federal de Goiás. Para a coleta e a análise dos dados foi realizado um questionário sobre o perfil do servidor e o Inventário de Motivação e Significado no trabalho (IMST). De acordo com a pesquisa, observou-se um percentual de motivação alto para os servidores das IFES, sendo que a maioria dos estudados se encontraram em um intervalo de motivação moderado superior. Averiguou-se que a motivação está diretamente relacionada com os fatores de Responsabilidade e Recompensas, além da independência econômica, neste caso para a dimensão Expectativa. Já para a dimensão Instrumentalidade, ocorreu o mesmo, mas destacou-se o elemento Responsabilidade em detrimento

dos demais. Observou-se também que o Desgaste e a Desumanização são fatores de redução da motivação dos servidores.

O estudo da dissertação de Egito (2019), tem o intuito de verificar a influência da qualificação no comprometimento organizacional dos servidores técnicos-administrativos egressos dos cursos de pós-graduação *Strito Sensu* da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) em seu ambiente de trabalho. Para a análise do comprometimento organizacional foram utilizados os modelos de Meyer e Allen (1997) e de Medeiros (2003). A população estudada contou com 37 servidores. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado nos dois modelos citados anteriormente e uma entrevista semiestruturada. A partir desta pesquisa buscou-se identificar a motivação da escolha da qualificação dos servidores técnicos-administrativos da UFRPE. Esta pesquisa foi desenvolvida como sendo exploratória, descritiva e utilizou-se da abordagem quantitativa e qualitativa para a análise dos dados. Com relação à motivação da escolha da qualificação dos servidores, estes relataram que a continuidade de estudos, o aumento salarial e a maior oferta de vagas foram as respostas com maior índice de frequência.

No trabalho final de curso de mestrado de Reis (2019), a autora identificou as razões pelas quais os servidores técnicos-administrativos em educação da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) buscam se qualificar além da exigência mínima determinada para o cargo em que ingressaram no serviço público. Nesta pesquisa buscou-se identificar o processo de motivação que influencia o desenvolvimento profissional e a carreira além de criar um programa motivacional que considere a perspectiva laboral destes servidores. O público-alvo foi de 18 servidores dos cargos técnicos de Assistente em Administração e Administrador. Esta pesquisa é aplicada e qualitativa com abordagem interpretativa e explicativa. A coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada, levantamento documental e observação. Nesta pesquisa, identificou-se que a motivação individual para os servidores se qualificarem acima do mínimo requerido em seu cargo, tem relação direta com os fatores higiênicos (extrínsecos), ao suprir as necessidades fisiológicas e de segurança de acordo com Maslow. Mas após suprimidas as necessidades básicas, observou-se que os fatores motivacionais da Teoria de Herzberg, se tornam os fatores norteadores das razões para a qualificação dos servidores TAE. Observou-se também que a motivação individual do servidor influencia no seu desempenho em grupo com relação a outros servidores na busca pela qualificação, em conformidade ao deslocamento do processo de motivação entre os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Portanto, os servidores mostram que embora tenham ingressado em um cargo público e já estejam direcionados a se qualificarem, eles mostram que a busca por qualificação está relacionada ao seu próprio interesse pessoal.

Em sua dissertação Flôres (2019), teve como objetivo geral propor um instrumento de medida que permitisse medir a motivação dos servidores técnicos administrativos, de nível E da Universidade Federal de Santa Maria, tendo como base a Teoria da Resposta ao Item. Esta pesquisa foi descritiva, exploratória, quantitativa e utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário respondido por 189 pessoas. O questionário foi embasado conforme os seguintes modelos: Escala de motivação no serviço público (PSM), Escala de motivação no trabalho (MAWS), escala de motivação segundo Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008) e alguns itens elaborados pela autora. A análise do Instrumento de Medida Motivacional foi feita através da tabulação e do tratamento estatístico dividido em duas partes: a análise baseada na Teoria de Resposta ao Item (TRI) e a análise clássica. Foi utilizado o software SPSS e TESTFACT com a finalidade de analisar a confiabilidade e a unidimensionalidade da motivação. O resultado final obtido foi a construção de um instrumento de medida capaz de mensurar a motivação dos servidores públicos.

Na pesquisa de Ribeiro (2019), o objetivo geral foi recomendar à Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), ações que incitem a motivação dos servidores técnicos administrativos com relação ao seu trabalho. Como base para o estudo da motivação foi utilizado nesta pesquisa, as Teorias dos Dois Fatores de Herzberg e da Equidade de Adams. Foi utilizado para a coleta de dados um questionário online feito no *Google Docs*, que solicitava aos participantes uma dupla avaliação sobre diversos fatores motivacionais. O público alvo participante da pesquisa foram 99 servidores técnicos administrativos. Esta é uma pesquisa de caráter qualquantitativa, sendo um estudo de caso, exploratório e descritivo. Os resultados obtidos foram observados nos fatores mais importantes na motivação para o trabalho dos servidores que são: o bom relacionamento com a chefia imediata, a garantia de ter seus direitos respeitados por todos e a estabilidade no cargo público. E os fatores que foram menos importantes para a motivação são: a possibilidade de exercer cargos de chefia, função gratificada e de liderança além do bom relacionamento com os colegas dentro e fora do ambiente de trabalho.

A dissertação de Carreiro (2019), tem como objetivo identificar como a motivação para o trabalho sofre influência das necessidades humanas de crescimento e desenvolvimento dos servidores públicos federais. O *lócus* da pesquisa são os laboratórios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), no *Campus Seropédica*. Esta é uma pesquisa qualitativa de abordagem interpretacionista hermenêutica, de estudo de caso único. Foi realizada um levantamento documental, observação e a entrevista semiestruturada com 17 servidores técnicos de laboratório. Após a coleta dos dados observou-se que os servidores apresentaram um perfil profissional e acadêmico que os diferenciaram e um *continuum* motivacional satisfacente em relação a motivação no trabalho. Os

técnicos que ingressaram antes de 1988, sem concurso público, apresentaram-se menos insatisfeitos em relação às necessidades de deficiência, que são relativas à segurança, a necessidade social e a necessidade de estima e mais satisfeitos em relação às necessidades de crescimento, que são a necessidade estética, a necessidade cognitiva, a necessidade transcendente e a necessidade de autorrealização. Já os técnicos que ingressaram após 1988, com concurso público, possuem qualificação acima dos requisitos propostos, apresentaram-se mais insatisfeitos quanto às necessidades de deficiência e menos satisfeitos quanto às necessidades de crescimento. Portanto, ao fim da pesquisa, foram propostas diretrizes para elaborar um programa motivacional com o intuito de criar um ambiente de trabalho estimulador para os servidores.

No trabalho de Ribeiro e Marra (2020), as pesquisadoras tiveram como objetivo analisar se os sentidos do trabalho são capazes de influenciar o nível de satisfação dos servidores públicos federais. O *lócus* da pesquisa foi uma universidade federal localizada no interior de Minas Gerais, sendo a população de interesse os servidores técnicos-administrativos em educação. Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário estruturado sendo dividido em três seções: primeira seção diz respeito sobre os dados sociodemográficos, a segunda seção é sobre os sentidos do trabalho, que foi realizado por meio do questionário *Meaningful Work Scale (MWS)*, e a terceira seção é sobre a satisfação no trabalho, feito por meio do questionário *Job Satisfaction Scale (JSS)*. Foram respondidos 186 questionários e realizadas 10 entrevistas. O resultado desta pesquisa, revelou que o trabalho desempenhado em um ambiente que valoriza aspectos como a ética, a autonomia, os relacionamentos e a aprendizagem influencia diretamente o nível de satisfação com o trabalho.

No artigo de Moreira, Teixeira e Locatelli (2020), o objetivo da pesquisa foi identificar os Valores Motivacionais dos servidores docentes e técnicos administrativos do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES). Participaram deste trabalho 549 servidores, os quais responderam a um questionário eletrônico sobre características demográficas e também sobre o modelo da estrutura de valores básicos em que foi utilizada a escala de Schwartz (1992) e Portrait Value Questionnaire (PVQ). Este estudo é descritivo, com abordagem quantitativa, feito por meio de estatística descritiva e regressão múltipla, é de corte transversal com a coleta de dados. Os resultados obtidos propõem que há interpretação diferente sobre os valores motivacionais entre os docentes e os técnicos administrativos. Os docentes dão maior relevância à transmissão do conhecimento para as gerações futuras, favorecendo o cuidado com a preservação do planeta e das relações entre si, enquanto os técnicos administrativos priorizam a segurança nas relações e a continuidade dos processos.

A pesquisa de Farias (2021), tem como objetivo identificar o perfil de necessidades e os principais fatores motivacionais dos servidores técnicos administrativos em educação da Universidade

Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), do Campus Guarapuava. Utilizou-se como base teórica a Teoria das Necessidades Adquiridas, a Teoria dos Dois Fatores e o Modelo de Kano. A pesquisa desenvolvida é de natureza descritiva, exploratória, bibliográfica, de levantamento e quantitativa. A população estudada foi constituída de 43 servidores técnicos administrativos. Foram utilizados dois questionários na pesquisa, um para identificar o perfil de necessidades dos servidores e outro para a medição das necessidades, ou motivos, de realização, afiliação e poder. Os resultados desta pesquisa mostraram que o perfil dos servidores técnicos administrativos é homogêneo, prevalecendo a alta necessidade de realização e afiliação, e baixa necessidade de poder. Sendo que, para alguns servidores, houve a necessidade de poder moderada, mostrando que existe os dois tipos de perfis. Segundo o Modelo de Kano, analisou-se os fatores motivacionais, e os resultados obtidos não mostraram diferenças significativas entre os perfis de necessidades existentes. Portanto, concluiu-se que os fatores motivacionais atuam, como geradores de satisfação quando estão presentes, e de insatisfação quando estão ausentes. Estando diretamente relacionados ao equilíbrio da vida pessoal e do trabalho, dentro de uma gestão que atua transparentemente e é participativa, trazendo orgulho e reconhecimento em relação ao trabalho realizado e à instituição.

No artigo de Silva *et.al.* (2022), a autora apresenta como objetivo geral avaliar a percepção dos servidores técnicos-administrativos em educação (TAE) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) com relação à autonomia, ao controle atencional para multitarefas e quanto ao bem-estar no período de teletrabalho, que aconteceu com a pandemia do Covid-19. A questão da autonomia é avaliada conforme Bachman et al. (2019), por meio da motivação que pode ser considerada de dois tipos, a motivação autônoma e a motivação controlada. Na motivação autônoma, a ação das pessoas é baseada por razões intrínsecas, ou seja, as pessoas fazem as coisas porque gostam de fazer, isto é, suas ações são baseadas por razões identificadas, devido à importância dada àquilo que se quer fazer. Já na motivação controlada, a ação das pessoas está de acordo com as razões introjetadas, pois sentem que necessitam realizá-las, isto é, agem por razões externas, uma vez que sentem que deve, por obrigação, fazê-las. Esta pesquisa foi realizada com a população de 303 servidores, onde foram aplicados três questionários. Os autores concluíram que existe uma relação negativa entre o controle atencional para multitarefas e o bem-estar no trabalho. Esta pesquisa contribuiu para o avanço da compreensão de temas cognitivos, comportamentais e emocionais no contexto do tele trabalho.

O estudo de Souza (2022) analisou a motivação dos servidores técnicos-administrativos em educação da Universidade Federal do Cariri (UFCA). Utilizou-se para compreender a motivação relacionada ao trabalho, a Teoria da Expectativa de Vroom. Este estudo é uma pesquisa aplicada de natureza quantitativa e de caráter descritivo, realizada através da aplicação de um questionário

estruturado *on-line* por meio do *Google Docs* onde foi verificado o estudo da aplicação da Medida de Motivação para o Trabalho (MMT). Os fatores relativos à motivação apresentam uma estrutura trifatorial composta por: expectativa, instrumentalidade e valência. Do total de 290 servidores participaram da pesquisa apenas 186. De acordo com o resultado obtido, a motivação desses servidores, no quesito valência, está relacionada a ter mais oportunidades e se tornar mais qualificado para o trabalho, além da independência financeira e da assistência à família. No quesito instrumentalidade, a questão da independência financeira e de adquirir novos conhecimentos foram os fatores que mais se destacaram. No quesito expectativa, houve relevância na aprendizagem de novos conhecimentos, no sentimento de dignidade e em maiores oportunidades de se tornar mais qualificado. Obteve-se também o Escore Geral de Motivação (EGM) dos servidores, mostrando que houve um índice elevado de motivação no trabalho para a maioria dos servidores.

O estudo de Maior (2022) teve por objetivo identificar e hierarquizar os fatores motivacionais mais relevantes e menos relevantes no trabalho dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Pernambuco. Para realizar este trabalho sobre a motivação dos servidores foram utilizadas as seguintes teorias motivacionais que foram: a Teoria dos Dois Fatores, juntamente com a Teoria da Equidade e a Teoria da Fixação de Objetivos. O instrumento para a coleta de dados utilizado foi a aplicação de um questionário através do *Google Forms*. O público alvo da pesquisa, que responderam ao questionário, foram os 460 servidores técnicos administrativos. Esta pesquisa é um estudo de caso do tipo descritivo que tem como abordagem quali-quantitativa. Obteve-se como resultado os seguintes fatores que foram considerados mais importantes para a motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos que são: ter uma perspectiva na carreira que permita proporcionar uma vida mais digna e feliz; ter boas condições psicossociais para o exercício do cargo e ter um bom relacionamento com a chefia imediata. E os fatores que foram considerados menos importantes para a motivação no trabalho são: ter a disponibilidade de serviço médico no local do trabalho; ter como exercer algum tipo de liderança no setor e ter objetivos e metas desafiadores no trabalho.

O artigo de Silva e Araújo (2022), aborda como objetivo investigar se os servidores técnicos administrativos encontram-se motivados para desempenharem suas atividades laborais. O local da pesquisa foi delimitado ao Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, no campus de Sumaré. Foi aplicado um questionário aos servidores com o intuito de identificar e analisar os fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos) no ambiente laboral segundo a Teoria de Herzberg. Participaram da pesquisa 27 servidores que ocupam cargos técnicos-administrativos de nível médio ou superior. O resultado obtido neste trabalho mostrou

que para a maioria dos entrevistados, as seguintes questões estão presentes sobre a motivação: ambiente de trabalho que é favorável ao desenvolvimento das atividades, remuneração compatível com as atribuições do cargo e bom relacionamento com os colegas de trabalho e com a chefia imediata. Mas existe um paradoxo que indica uma desmotivação e um receio de falar sobre essa percepção no que se refere à motivação para o trabalho ir diminuindo ao longo do tempo, necessitando, portanto, algumas mudanças para que a satisfação aumente. A pesquisa também mostrou que os seguintes fatores motivacionais estão presentes como: reconhecimento pelo trabalho realizado, trabalho compatível com as atribuições do cargo, realização profissional e nível de responsabilidade do cargo. Além disso, os servidores desejam outros cargos no serviço público com salários compatíveis ao seu nível de escolaridade, sendo que a maioria exerce funções de nível de escolaridade inferior à que possui.

Rocha e Gonçalves (2022), propõe em seu estudo investigar fatores intrínsecos e extrínsecos que exercem maior influência na satisfação para o trabalho de servidores técnicos administrativos em educação e docentes de uma Universidade Federal em Minas Gerais. A base teórica utilizada neste estudo da motivação foi a Teoria dos dois fatores de Herzberg, consoante a um levantamento feito tipo *survey*. Participaram da pesquisa 68 servidores para compor a amostra de respondentes. Foi elaborado um questionário estruturado que foi aplicado de forma on-line, em que o mesmo apresentou dois blocos de perguntas. Este estudo mostrou que os docentes apresentam maior satisfação no trabalho comparados com os técnicos-administrativos, que apresentam maior grau de insatisfação. Observou-se que os fatores intrínsecos, que são capazes de proporcionar satisfação, atingiu os maiores resultados positivos, enquanto que os fatores extrínsecos, que são capazes de evitar a insatisfação, atingiram resultados negativos em sua maioria. Deste modo, conclui-se que os servidores estão mais sujeitos a terem resultados positivos aos estímulos motivacionais por meio de ações voltadas ao conteúdo do cargo que ocupam, em vez de ações focadas em intervenções infraestruturais.

4 CONCLUSÃO

Portanto, conclui-se com o levantamento feito do estado da arte, sobre a motivação dos servidores técnicos administrativos das Universidades federais brasileiras, que vários pesquisadores utilizaram em seu trabalho diversas teorias motivacionais, mas a que foi mais estudada foi a Teoria dos dois fatores de Herzberg. Nesta teoria analisou-se os fatores motivacionais e os fatores higiênicos (extrínsecos) da satisfação e da insatisfação respectivamente que causam nos servidores sobre o trabalho realizado.

Na maioria dos trabalhos estudados, analisou-se os fatores que mais causaram satisfação nos servidores que foram: relacionadas ao cargo que ocupam, bom relacionamento com a chefia imediata,

ambiente favorável, estabilidade no cargo público e trabalho compatível com as atribuições do cargo. Já os fatores que causaram maior insatisfação nos servidores foram: plano de carreira, remuneração e crescimento profissional.

Conforme outras teorias motivacionais estudadas foram analisados diversos fatores como autonomia, valores motivacionais, expectativa, instrumentalidade e valência, confiabilidade e unidimensionalidade da motivação no trabalho.

Em suma, a revisão evidenciou a necessidade de uma abordagem holística e personalizada para a gestão da motivação e satisfação dos servidores técnicos administrativos. As organizações devem considerar tanto os fatores internos relativos ao cargo, quanto as condições do ambiente de trabalho, buscando um equilíbrio que promova a motivação, satisfação e desempenho efetivo dos servidores.

Espera-se que este trabalho possa ser utilizado por gestores e servidores para que seja construído um ambiente mais motivador nas Universidades e Institutos Federais do Brasil, compreendendo que a remuneração é fator importante, mas não o único com condições de promover maior motivação dos servidores, garantindo a saúde do servidor, as condições de trabalho e o atendimento de qualidade ao público.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. Motivação nas Organizações. Atlas. São Paulo, 4 ed. 1997.

BERGAMINI, C. W.. Motivação nas Organizações. Atlas. São Paulo, 5 ed. 2008.

CARREIRO, Anderson Pontes. Processo motivacional para o trabalho e necessidades humanas de crescimento dos servidores públicos que atuam em laboratórios de uma instituição federal de ensino superior. 2019. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto Multidisciplinar de Nova Iguaçu / Instituto Três Rios / Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Três Rios, RJ, 2019.

COSTA, R. N. R. da. A relação entre qualidade, motivação e comprometimento organizacional: estudo de caso em uma universidade federal. 116f. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul-RS. 2011.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano nas organizações. São Paulo, 8. ed., Atlas, 2008.

EGITO, R. S. Um diálogo entre qualificação e comprometimento organizacional: um estudo com os servidores de uma instituição de ensino superior. 118 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/34318>. Acesso em 15 de ago. 2023.

FARIAS, L. A. Fatores motivacionais e perfil de necessidades de servidores públicos: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino. 156 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2021. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/27533>. Acesso em 15 de ago. 2023.

FLÓRES, F. D. Proposta de um instrumento de medida para mensurar a motivação de Servidores Públicos. 142 f. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/18862>. Acesso em 15 de ago. 2023.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas “estado da arte”. Revista Educação & Sociedade, Campinas, n. 79, p. 257-272, Ago. 2002.

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

GONÇALVES, P. J. Apostila Síntese Motivacional. Rio de Janeiro, 2003.

MAIOR, P. V. C. S. Motivação no trabalho: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos da UFPE à luz das Teorias Motivacionais. 155 f. Universidade Federal de Pernambuco. Recife. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/47106>. Acesso em 15 de ago. 2023.

MOREIRA, P. R. B.; TEIXEIRA, A.; LOCATELLI, O. Valores motivacionais nas organizações: Um estudo com diferentes grupos de trabalho de servidores públicos da educação. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 19, nº 3, p. 116-145, 2020.

OLIVEIRA, T. L.; SILVA, L.C.J. Motivação dos Servidores Públicos: Um Caso na Saúde Pública na Amazônia – Revista de Administração de Roraima – RARR, ed 2, Vol 1, p. 178-195, Boa Vista, 1. Sem. 2012.

OSAWA, J. L. T.; PEDROSO, D. O. O.; FRANÇA, N. S. Importância da Motivação dentro das Organizações. Revista Ampla de Gestão Empresarial. São Paulo, ano 1, nº 1, art. 5, p. 60-76, out. 2012.

QUEIROZ, M. A. A satisfação no local de trabalho – Fatores influenciadores dos servidores técnicos administrativos em Educação do IFTM – Campus Uberlândia Centro – Um estudo de caso. 72 f. Dissertação (Mestrado de Assessoria em Administração) – Universidade do Porto, Portugal, 2018. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/71f422b574042fe622aa589d4b297cb8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 15 ago. 2023.

REIS, R. O. F. L. Razões para se qualificar no Setor Público: Diretrizes fundamentadas na Motivação para aprender e Carreira dos servidores Técnicos Administrativos em Educação da UFRRJ. 262 f Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica, RJ, 2019.

REIS, R. O. F. de L. RAZÕES PARA SE QUALIFICAR NO SETOR PÚBLICO: DIRETRIZES FUNDAMENTADAS NA MOTIVAÇÃO PARA APRENDER E CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFRRJ. 2019. 262p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019. Disponível em: <https://tede.ufrrj.br/jspui/handle/jspui/5884>. Acesso em 15 de ago. 2023.

RIBEIRO, E. A. Motivação na UFRPE: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais. 129 f. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/34617>. Acesso em 15 de ago. 2023.

RIBEIRO, E. L., MARRA, A. V. Relações entre os sentidos do trabalho e a satisfação no trabalho: análise de uma categoria de servidores públicos. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 14, nº 1, p. 119-137, 2021.

ROCHA, A. R.; GONÇALVES, W. Influência de fatores intrínsecos e extrínsecos na satisfação de servidores públicos em uma Instituição de Ensino Superior Federal. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE, [S. l.], v. 38, n. 00, 2022. DOI: 10.21573/vol38n12022.110703. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/110703>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SALLES, M. A. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador: um estudo de caso de uma operadora de call center. 2008. 95f. (Dissertação de Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2008.

SILVA, A. V.; BARROS, F. C. Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em Educação. Portal Metodista de Periódicos Científicos e Acadêmicos. Universidade Metodista de São Paulo. Vol. 9, nº 2, 2018.

SILVA, D. C., TESTON, S. F., ZAWADZKI, P., LIZOTE, S. A., & ORO, I. M. Autonomia, multitarefas e bem-estar: Percepções no teletrabalho. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Universidade Federal do Ceará, vol. 20, p. 151-167, 2022.

SILVA, J. I. A. O; ARAÚJO, N. M. Motivação no Serviço Público. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau. SC. V. 16, nº 3, p. 01-24. 2022.

SILVA, W. R. da; RODRIGUES, C. M. C. Motivação nas Organizações. Atlas. São Paulo, 2007.

SOUZA, E. M. A.; PURIFICAÇÃO, M. S. Motivação e Desempenho no Trabalho: Valorização do Servidor Técnico-Administrativo. Anais do 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária – Belo Horizonte, 2004.

SOUZA, F. C. Motivação para o trabalho: Um estudo com os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Cariri – UFCA. 116 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Natal, RN, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/49520>. Acesso em: 15 ago. 2023.

VIEIRA, C. B. et al. 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.