

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**NAÍNA LEITE DE LIMA**

**ESTUDO DOS FATORES MOTIVADORES DO PEDIDO DE  
REMOÇÃO DO SERVIDOR NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO  
GRANDE DO NORTE E SUAS IMPLICAÇÕES PARA O GRAU DE  
SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

**NATAL  
2014**

**NAÍNA LEITE DE LIMA**

**ESTUDO DOS FATORES MOTIVADORES DO PEDIDO DE REMOÇÃO DO  
SERVIDOR NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE E SUAS  
IMPLICAÇÕES PARA O GRAU DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Federal do Rio  
Grande do Norte, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dra. Patrícia Whebber S. de  
Oliveira.

**NATAL**

**2014**

Catálogo da Publicação na Fonte.  
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Lima, Naína Leite de.

Estudo dos fatores motivadores do pedido de remoção do servidor na Universidade Federal do Rio Grande do Norte e suas implicações para o grau de satisfação e motivação no trabalho / Naína Leite de Lima. – Natal, RN, 2014.

64f.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Administração – Monografia. 2. Satisfação no trabalho – Monografia. 3. Gestão de pessoas – Monografia. 4. Servidor público federal – Monografia. I. Oliveira, Patrícia Whebber Souza de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 005.32

**NAÍNA LEITE DE LIMA**

**ESTUDO DOS FATORES MOTIVADORES DO PEDIDO DE REMOÇÃO DO  
SERVIDOR NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE E SUAS  
IMPLICAÇÕES PARA O GRAU DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

Monografia apresentada e aprovada em 29 de maio de 2014, pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Prof.<sup>a</sup> Patrícia Whebber Souza de Oliveira, Dr.<sup>a</sup> - UFRN

**Orientadora**

---

Prof. Antônio Carlos Ferreira, M. Sc. - UFRN

**Membro**

---

Prof. Leandro Trigueiro Fernandes, Adm. - UFRN

**Membro**

A minha mãe, Mônica, em especial;  
pelo incentivo fundamental às minhas conquistas.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais pelos esforços dispensados na minha educação e formação.

A minha mãe em particular, por me fortalecer, por me motivar, por me ajudar tanto, todos os dias.

A Rafael, o meu noivo, agradeço pelo cuidado e pela presença constante em minha vida. Por confiar em meu potencial, fazendo-me acreditar e sempre persistir.

Ao meu irmão Camilo, agradeço a paciência, o companheirismo e a imensa generosidade.

Agradeço a minha orientadora, Professora Patrícia Whebber, pelos conhecimentos que me foram transmitidos. Pelo interesse, pela disponibilidade e atenção ao longo do trabalho.

Aos servidores da UFRN que se disponibilizaram a responder ao questionário com muita presteza e colaboração.

Agradeço às minhas colegas de trabalho da CAA, pelo apoio e por dividir minhas angústias e preocupações. E também a minha Diretora, Prof.<sup>a</sup> Maria Albanisa, pelas palavras positivas e pela compreensão em todos os momentos.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu sincero agradecimento.

Nossa maior fraqueza está em desistir.  
O caminho mais certo de vencer é tentar mais uma vez.

Thomas Edison

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar os fatores motivadores do pedido formal de remoção e suas implicações no grau de satisfação e motivação no trabalho para o servidor, na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Remoção é o deslocamento do servidor no âmbito do mesmo quadro, a seu pedido ou por ofício (interesse da Administração). No âmbito da UFRN, ocorreram 91 (noventa e uma) remoções a pedido no ano de 2013, período escolhido para realização do estudo. Desse número, considerou-se 83 remoções válidas para comporem o universo da pesquisa, que foi realizada através do método de estudo de caso, tipo exploratório descritivo, com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados através de questionário aplicado a 31 servidores que pediram remoção no período, representando uma amostra de 37,35% do universo. Com os resultados encontrados, foi possível verificar que o fator mais apontado como motivador para o pedido de remoção diz respeito ao relacionamento do servidor com o gestor. Pode-se constatar também que após a remoção os servidores manifestaram maior satisfação e motivação no trabalho.

**Palavras-chave:** Remoção. Satisfação no Trabalho. Servidor Público Federal.



## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

<b>Figura 1:</b> Fatores Higiênicos e motivacionais de Herzberg .....	23
<b>Figura 2:</b> Pirâmide de Maslow .....	25
<b>Quadro 1 –</b> Motivo do pedido de remoção .....	41
<b>Quadro 2 –</b> Comparativo – Relacionamento com equipe .....	52
<b>Quadro 3 –</b> Comparativo – Relacionamento com gestor .....	53
<b>Quadro 4 –</b> Comparativo – Condições de trabalho .....	53
<b>Quadro 5 –</b> Comparativo – Atribuições .....	54
<b>Quadro 6 –</b> Comparativo – Desempenho profissional .....	54
<b>Quadro 7 –</b> Comparativo – Flexibilidade de carga horária .....	55
<b>Quadro 8 –</b> Satisfação no trabalho .....	55
<b>Quadro 9 –</b> Motivação .....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Distribuição da amostra segundo o Gênero .....	36
<b>Gráfico 2</b> – Distribuição da amostra segundo a Faixa Etária .....	37
<b>Gráfico 3</b> – Distribuição da amostra segundo o Tempo de Serviço .....	38
<b>Gráfico 4</b> – Distribuição da amostra segundo o Nível de Carreira .....	38
<b>Gráfico 5</b> – Distribuição da amostra segundo o Grau de Escolaridade .....	39
<b>Gráfico 6</b> –Relacionamento com equipe antes da remoção .....	42
<b>Gráfico 7</b> –Relacionamento com gestor antes da remoção .....	42
<b>Gráfico 8</b> –Condições de trabalho antes da remoção .....	43
<b>Gráfico 9</b> –Satisfação com atribuições antes da remoção .....	44
<b>Gráfico 10</b> –Desempenho profissional antes da remoção .....	45
<b>Gráfico 11</b> –Flexibilidade de carga horária antes da remoção .....	46
<b>Gráfico 12</b> –Relacionamento com a equipe após a remoção .....	47
<b>Gráfico 13</b> –Relacionamento com o gestor após a remoção .....	47
<b>Gráfico 14</b> –Condições de trabalho após a remoção .....	48
<b>Gráfico 15</b> –Satisfação com atribuições após a remoção .....	49
<b>Gráfico 16</b> –Desempenho profissional após a remoção .....	49
<b>Gráfico 17</b> –Flexibilidade de carga horária após a remoção .....	50
<b>Gráfico 18</b> –Satisfação no trabalho após a remoção .....	51
<b>Gráfico 19</b> –Motivação no trabalho após a remoção .....	51

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**CAA:** Coordenadoria de Acompanhamento e Avaliação

**CONSAD:** Conselho de Administração

**DDP:** Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas

**PROGESP:** Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

## SUMÁRIO

<b>1INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	12
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA .....	14
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	15
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS .....	18
2.2GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	19
<b>2.2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública</b> .....	<b>20</b>
2.3 MOTIVAÇÃO .....	21
<b>2.3.1 O que é Motivação</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.2 A Motivação no Trabalho</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.2.1Teoria dos Fatores Higiênicos e motivacionais de Herzberg</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.2.2 Hierarquia das Necessidades de Maslow</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.2.3Teoria X e Teoria YdeMcGregor</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.2.4 Teoria das necessidades de McClelland</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.2.5 Teoria do planejamento do trabalho</b> .....	<b>26</b>
2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	27
<b>2.4.1Causas da Satisfação no Trabalho</b> .....	<b>28</b>
2.5 INSATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	29
2.6 REMOÇÃO E LEGISLAÇÃO .....	29
2.7 ESTUDOS RECENTES SOBRE O TEMA .....	30
<b>3METODOLOGIA</b> .....	<b>32</b>
3.1CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	32
3.2POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	33
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	33
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	35
<b>4ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>36</b>
4.1PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS QUE PASSARAM PELO PROCESSO DE REMOÇÃO .....	36

4.2 ARGUMENTOS USADOS NOS PEDIDOS DE REMOÇÃO DE UNIDADE .....	39
4.3 SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES ANTES E DEPOIS DA REMOÇÃO .....	41
<b>4.3.1 Antes da remoção .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3.2 Após a remoção .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.3 Comparação dos fatores antes e pós remoção .....</b>	<b>52</b>
4.4 EFEITOS DA REMOÇÃO PARA A MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR .....	56
<b>5CONCLUSÃO .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo identificar os fatores motivadores do pedido formal de remoção e suas implicações para o grau de satisfação no trabalho e motivação do servidor removido. Desse modo, foi necessário compreender tanto os aspectos que geram satisfação quanto aqueles elementos que provocam insatisfação e que, por sua vez, pode vir a se desdobrar em motivação para o servidor solicitar o pedido de remoção.

A remoção - ato administrativo juridicamente assegurado - possibilita a movimentação do servidor para outra unidade na qual se espera encontrar maior identificação e prazer com o trabalho desenvolvido. Na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, a remoção é um instituto previsto na Lei nº 8.112, de 11/12/1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, e é regulamentada internamente pela Resolução nº 19/2013-CONSAD, em que são disciplinadas as normas, procedimentos, prazos e documentação do processo administrativo para que o servidor, lançando mão de seus direitos, utilize-se de tal instrumento para alcançar a sua mudança setorial dentro da instituição.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) é uma instituição pública de ensino superior cujo Campus Central é localizado na capital do Estado. Foi criada por Lei Estadual em 25 de junho de 1958 e chamava-se Universidade do Rio Grande do Norte. Em 18 de dezembro de 1960 foi federalizada.

O processo de formação da UFRN teve início a partir de faculdades e escolas de nível superior que existiam na cidade de Natal, tais como: Faculdade de Farmácia e Odontologia; Faculdade de Direito; Faculdade de Medicina; Escola de Engenharia, entre outras.

A partir de 1968, com a reforma universitária, a UFRN foi reorganizada estruturalmente. Houve a formação de Centros Acadêmicos compostos de diversos departamentos organizados de acordo com a natureza de seus cursos e disciplinas.

A estrutura da Universidade passou por mudanças e ajustes ao longo do tempo. Foram criados os Conselhos e foi construída a Reitoria; em seguida houve a criação de Unidades Acadêmicas Especializadas, bem como de Núcleos de Estudos Interdisciplinares.

Hoje são oferecidos 84 cursos de graduação presencial, 9 cursos de graduação a distância e 86 cursos de pós-graduação. Sua comunidade acadêmica é formada por mais de 37 mil estudantes, 3.146 servidores técnico-administrativos e 2 mil docentes efetivos, além dos professores substitutos e visitantes.

A missão da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como instituição pública, é “educar, produzir e disseminar o saber universal, preservar e difundir as artes e a cultura, e contribuir para o desenvolvimento humano, comprometendo-se com a justiça social, a sustentabilidade socioambiental, a democracia e a cidadania”.

A sua visão de futuro é “ser uma Universidade com inserção internacional e sustentabilidade em suas ações, com uso disseminado de tecnologias de informação e de comunicação nas práticas acadêmicas, flexibilidade curricular na formação e mobilidade interna e externa, mantendo a oferta de cursos em áreas estratégicas e qualidade da formação com novas modalidades e educação continuada e sendo referência em produção de conhecimento em áreas de fronteira e estratégicas para o desenvolvimento socioeconômico, buscando a inovação, com estreita interação com a sociedade, poderes públicos, setor produtivo e movimentos sociais, induzindo políticas públicas e compartilhando conhecimentos” (Plano de Gestão UFRN 2011/2015).

Os princípios que regem a UFRN são: ética, como valor universal do respeito aos direitos dos outros, da lisura no trato dos recursos públicos, da transparência dos atos administrativos e acadêmicos; democracia, como forma de organização e gestão transparente e impessoal; pluralismo, como valor abrangente de modos diferentes de abordar o real, da convivência com os contrários, da polêmica, do diálogo, do exercício da crítica; e respeito à diversidade, como valor geral para garantir o direito de identidade, sem discriminação.

## 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

No ambiente laboral, o servidor público, assim como o funcionário de empresa privada, possui necessidades e interesses que, quando atendidos, fazem com que o mesmo contribua de maneira mais eficaz e eficiente para a organização, uma vez que esse apoio é condição importante para a sua disposição e motivação.

Quando o assunto remoção é abordado, ocorrendo a pedido do servidor, remete-se à questão da satisfação/ insatisfação do servidor solicitante e às causas implicadas nessa questão, importando identificar quais as lacunas existentes no ambiente e na atividade laboral que levam determinado sujeito ao pedido de remoção.

Além disso, as questões podem também estar ligadas não a fatores de satisfação e insatisfação no trabalho, mas a aspectos institucionais ou pessoais que se desdobram em uma conseqüente necessidade de mudança do seu local de trabalho.

Dessa forma, é preciso investigar se o impasse reside no ambiente, na instituição, na atividade técnico-administrativa, ou mesmo no próprio indivíduo que não demonstra ânimo ou aptidão para adaptar-se às funções inerentes à unidade de trabalho. É válido também perceber se o fator motivador emerge de alguma circunstância pessoal deste servidor, não havendo relação com alguma motivação externa negativa.

O ambiente escolhido para a pesquisa foi a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, onde a remoção é prevista e regulamentada em Resolução específica. No ano de 2013, 91 (noventa e uma) remoções a pedido dos servidores foram atendidas pela instituição. A partir desse registro, são suscitados dois questionamentos: quais as principais causas desses pedidos de remoção e se houve conseqüências positivas para os servidores que mudaram de unidade.

Por definição, remoção é o deslocamento do servidor para o âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede. Ela pode ser formalizada a pedido do servidor, porém só é efetivada a critério da Administração.

Esse procedimento pode ser positivo na medida em que oferece alternativa ao servidor para que encontre um local com o qual venha a ter mais afinidade, com desdobramentos satisfatórios em termos de empenho pessoal e desempenho



profissional. Porém, quando um mesmo servidor passa por várias remoções, o ato repetitivo pode tornar-se negativo, pois o pouco tempo que passa em uma unidade é insuficiente para apropriar-se do serviço e vivenciar a nova rotina, o que colabora para a alta rotatividade e o não reconhecimento pelo seu trabalho – já que não foi demonstrado esforço para a adaptação. Portanto, é importante mapear quais as causas mais frequentes motivadoras do pedido de remoção dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

A problemática apresentada aponta para a seguinte questão de pesquisa:

Quais os fatores motivadores do pedido formal de remoção e suas implicações no grau de satisfação no trabalho e motivação para o servidor removido?

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.3.1 Objetivo Geral

- Identificar os fatores motivadores do pedido formal de remoção e suas implicações no grau de satisfação e motivação no trabalho para o servidor removido.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Levantar o perfil dos funcionários que passaram pelo processo de remoção;
- Elencar os argumentos usados nos pedidos de remoção de unidade;
- Mensurar o grau de satisfação desses servidores no trabalho antes e depois da remoção;
- Verificar os efeitos da remoção para a motivação do servidor.

## 1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

No âmbito da UFRN, a análise dos agentes motivadores de pedidos de remoção por parte dos servidores públicos federais técnico-administrativos é um estudo ainda não explorado. Essa abordagem é importante para que se esclareçam alguns aspectos incidentes sobre o assunto, oferecendo subsídios às ações institucionais nesse campo de atuação, de modo a torná-lo um procedimento benéfico às duas partes: de um lado, o servidor satisfeito e proativo em sua função laboral; de outro, a instituição que avança no cumprimento de sua missão, com produtividade organizacional, sem os percalços de remoções pouco exitosas ou funcionários insatisfeitos.

A viabilidade desse estudo torna-se facilitada pela condição da pesquisadora, que é servidora efetiva da Universidade, lotada na Coordenadoria de Acompanhamento e Avaliação (CAA/DDP/PROGESP), setor cuja atribuição, dentre outras, é fazer o acompanhamento de servidores removidos ou em processo de movimentação na organização. Essa pesquisa também tem a finalidade de trazer subsídios para repensar novos modelos e critérios para a instituição, contribuindo para um planejamento de recursos humanos eficiente.

Dutra (2009, *apud* WIST, 2010) afirma que a conciliação de expectativas está diretamente relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa.

A área de gestão de pessoas da instituição deve contar com profissionais preparados para lidar com as pessoas e estar bem estruturada para promover condições adequadas de trabalho e efetividade de resultados.

Segundo Maximiano (2010), as organizações dependem de pessoas qualificadas, motivadas, integradas e produtivas para realizar os seus objetivos. Para lidar com as pessoas de modo correto, as empresas precisam de uma função eficaz de recursos humanos

Ao ingressar na instituição, o novo servidor traz consigo expectativas: anseios, dúvidas, necessidades e receios em relação à estrutura oferecida, à atividade que vai desempenhar, aos colegas com que vai conviver e compartilhar responsabilidades. Para que se adapte ao meio laboral é importante que o local de

trabalho atenda minimamente às suas expectativas para que haja uma favorável adaptação.

O instituto da remoção deve aliar as competências do servidor e seu bem-estar à realidade organizacional atendendo também às necessidades institucionais. Importante sublinhar que o exercício dos direitos individuais não pode se sobrepor ao bem-estar coletivo, ao interesse público que a Universidade defende como prestadora de serviços públicos.

Sabe-se que o interesse de uma coletividade deve sobrepor-se ao interesse do particular. Em contrapartida, o interesse particular deve ser considerado, e não completamente ignorado.

Segundo Viegas (2011), apesar da supremacia do interesse público sobre o interesse particular ser um dos princípios basilares da Administração Pública, não seria conveniente admitir que, em todas as hipóteses, o interesse público se sobreponha ao interesse particular, pois esses também devem ser observados pela Administração Pública.

Em 2005, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, através do Conselho de Administração, instituiu a resolução nº 24/2005-CONSAD, que aprovou as normas de movimentação dos servidores técnico-administrativos em educação na instituição. Em 2013, foi publicada outra norma com novas regras e critérios para regulamentar este procedimento: a Resolução nº 19/2013-CONSAD.

Essa pesquisa quer reiterar a importância do estudo dos fatores humanos nas organizações, haja vista a importância da satisfação do indivíduo em seu ambiente de trabalho e a relação diretamente proporcional desse contentamento com a sua motivação e dedicação ao progresso da instituição.

Através do ato de identificar o que motiva um servidor a buscar a mudança de sua unidade de trabalho, este estudo adiciona subsídios para que técnicos e gestores da instituição reflitam e ajam em favor de melhorias e aprimoramentos da estrutura e do funcionamento da área de pessoal da UFRN.

A seguir, serão explanados o referencial teórico, a legislação e aspectos conceituais do objeto de estudo. O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada na pesquisa, o plano de coleta de dados e o plano de análise dos dados. No quarto capítulo, é feita a análise dos resultados da pesquisa com as posteriores conclusões. E, por fim, são anotadas as referências teóricas utilizadas.

## 2REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Administração pública é o conjunto de órgãos e entidades do Estado que asseguram o atendimento ao interesse comum, tais como a saúde, a segurança, a cultura e o bem estar social. Para Granjeiro (2002), a Administração Pública pode ser definida como o conjunto de órgãos e entidades destinados a satisfazer, de forma regular e contínua, as necessidades sociais nos termos da lei.

A Administração Pública também representa a atividade administrativa em si. No nível federal, estadual ou municipal, a organização administrativa está prevista no Art. 37 da Constituição Federal de 1988 e se baseia nos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência."Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência."

No Brasil, o Estado social e democrático de Direito, adotado na Constituição cidadã de 1988, confere privilégios para o exercício da autoridade da Administração Pública com a finalidade de assegurar a supremacia do interesse público sobre o particular. Então, embora qualquer indivíduo deva ser protegido em seus direitos, cabe à Administração Pública ponderar se essa concessão não fere o interesse maior do bem comum.

"Quando houver conflito entre o interesse coletivo e o interesse individual, o administrador deve buscar atender aos anseios da coletividade, caso contrário, haveria um desvio de finalidade, tornando, desse modo, o ato nulo"(VIEGAS, 2011).

Ainda de acordo com Viegas (2011), por outro lado pode-se afirmar que o indivíduo deve merecer toda a atenção da instituição e que o princípio da supremacia do interesse público deve ser pautado pelo princípio da razoabilidade e proporcionalidade. Cabe ao administrador ponderar os interesses em jogo, uma vez que o particular deve ser reconhecido como um ser social possuindo legítimas prerrogativas individuais.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Drucker(1998)difundiu a visão de que a coisa mais importante em uma organização são as pessoas, conforme menciona:“De todas as decisões tomadas por um executivo, nenhuma é tão importante quanto aquelas a respeito de pessoas, porque elas determinam a capacidade de desempenho da organização” (DRUCKER, 1998, p. 32).

Para Chiaventato (2009), o fator que realmente constitui o elemento dinâmico e empreendedor das organizações - sejam elas privadas ou públicas, industriais ou prestadoras de serviços, lucrativas ou não lucrativas, grandes ou pequenas - são as pessoas.

E para Maximiano (2009), o principal recurso das organizações são as pessoas. O gerente precisa delas para fazer a organização funcionar, realizar objetivos e alcançar um desempenho de alto padrão. Sem as pessoas – suas ideias, suas atitudes, seus sentimentos, suas iniciativas, suas ações – nada feito.

Assim, o grau de conhecimento do funcionário, as atitudes e a satisfação que possui com as atividades que desempenha influenciam no seu nível de produtividade e, conseqüentemente, nos resultados da organização.Portanto, torna-se fundamental a adoção de uma boa prática de gestão de pessoas, que deve abarcar uma consistente política de valorização ao capital humano.

Chiavenato (2009b) defende que para administrar pessoas é necessário um conhecimento sobre como lidar com assuntos relacionados a elas e saber alinharobjetivos pessoais com os objetivos organizacionais. Dessa forma a organização caminhará rumo à excelência, competitividade e sustentabilidade.

Nesse sentido, remete-se ao enfoque sistêmicoque considera a instituição como um todo complexo formado por inúmeros agentes, atores, componentes e variáveis.Pensar no todo sem perder de vista cada parte que o compõe e o torna uma engrenagem múltipla e coesa.

Em linhas gerais, sistema é um todo que depende da interação dinâmica e constante de suas partes para atingir seus resultados. De acordo com Maximiano (2002), um sistema é um todo e funciona como todo, em função da interdependência de suas partes.

O alcance da missão institucional requer a ação conjunta e interdependente de suas partes. O arranjo institucional deve necessariamente equilibrar as demandas individuais das pessoas com as necessidades organizacionais estabelecidas em função do interesse coletivo e da ação integrada.

### **2.2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública**

As mudanças que ocorrem na sociedade se refletem também nas organizações. As transformações acontecem de maneira cada vez mais rápida - tanto tecnológicas quanto culturais, com mudanças de hábitos, costumes e valores. Quem trabalha com pessoas precisa saber lidar com essas transformações, que afetam toda a cultura organizacional.

A máxima “todo gerente é um gerente de RH” traduz o comprometimento com o desafio de analisar, compreender e agir que todos devem ter com as pessoas na organização da qual fazem parte (AQUINO, 1980, apud VIEIRA, 2011, p. 07).

Para HUZEK (2008), são os valores e a cultura humana que caracterizam determinada sociedade. E assim também acontece nas organizações, as pessoas se mostram como agentes fundamentais para o funcionamento dos serviços administrativos.

Luz (1996) afirma que a gestão de pessoas busca atingir a satisfação e motivação dos funcionários e que, acima de tudo, os empregados devem receber um tratamento de acordo com os valores que a organização representa.

Com essa visão é que a área de Gestão de Pessoas nas instituições vem se modificando e se aprimorando para trabalhar e atender às necessidades dos funcionários. Fundamentada nessas questões, a Gestão de Pessoas tem evoluído para um tratamento mais humanista, com novos conceitos e novas práticas voltadas para a realização dos indivíduos.

## 2.3 MOTIVAÇÃO

### 2.3.1O que é Motivação

De acordo com Robbins e Decenzo (2010), a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que ele enfrenta. Na mesma linha de entendimento, outro enunciado reforça esse aspecto dinâmico que envolve o conceito: “A palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão” (Maximiano, 2010, p. 169).

### 2.3.2 A Motivação no Trabalho

Segundo Robbins (2010) a motivação é a disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, e está condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual.

A motivação organizacional busca envolver o funcionário com os seus propósitos, favorecendo o enlace entre as expectativas do profissional e as demandas da organização. Para Maciel e Sá (2007) a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização mesmo porque isto é impossível, visto que a motivação é um processo intrínseco. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente propício para despertar nas pessoas a busca pela satisfação de suas necessidades.

“A motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente” (Maximiano, 2009, p. 202).

Segundo Ragazini (2011), a desmotivação no emprego pode acontecer e surge com frequência. Muitas vezes o problema nem é o trabalho que desempenha em si, mas o que o rodeia, como divergência de opiniões, intrigas e conflitos com

colegas ou chefias, injustiças face ao trabalho, excesso de controle e mudanças constantes. Tais elementos podem concorrer para a falta de incentivo.

De acordo com Maciele Sá (2007, p. 63):

Os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Do lado das organizações, há queda de seus padrões de qualidade e produtividade, com altos níveis de absenteísmo, afastamentos e licenças. Da parte das pessoas, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao estresse, à baixa produtividade e desempenho no trabalho e ao descompromisso com a missão e os valores da organização.

Existem várias teorias motivacionais que amparam o comportamento humano, mas nenhum delas possui todas as respostas ou explicações sobre a motivação. Cada teoria tem um objetivo específico para uma meta (MORAIS, 2011).

Em última instância, a motivação representa uma decisão interna do trabalhador em realizar uma atividade para a satisfação de sua necessidade. Para Maximiano (2000), uma pessoa motivada apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. Compreender os mecanismos da motivação para o trabalho se mostra relevante, em vista que o desempenho no trabalho depende da motivação.

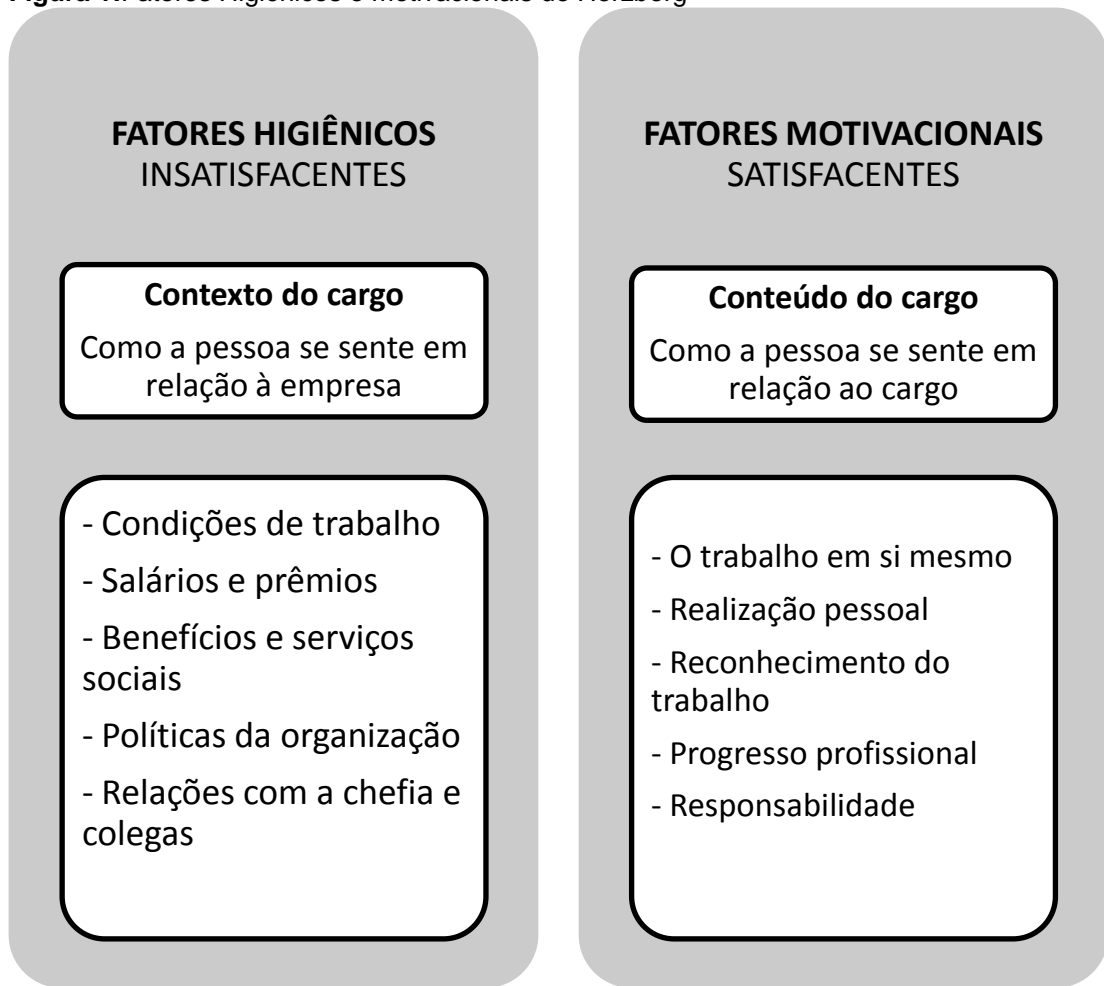
### **2.3.2.1 Teoria dos Fatores Higiênicos e motivacionais de Herzberg**

Herzberg (1966, *apud* CHIAVENATO, 2002, p. 180) formulou a *teoria dos dois fatores*, que pretende explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho.

Segundo essa teoria, há fatores que, quando presentes, proporcionam alto nível de satisfação, entretanto a ausência não gera o mesmo grau de insatisfação. Estes são os fatores que Herzberg chamou de motivacionais. Maciel e Sá (2007) colocam que, por outro lado, alguns fatores quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível de satisfação. Esses são os chamados fatores higiênicos.



**Figura 1:**Fatores Higiênicos e motivacionais de Herzberg



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato, 2004.

Ainda de acordo com Maciel e Sá (2007), essa descoberta levou Herzberg a afirmar que o contrário desatisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como ausência de satisfação; e vice-versa.

Ao considerar a Teoria dos fatores motivacionais e higiênicos, segundo Herzberg, tem-se:

1. Fatores higiênicos ou extrínsecos ou ambientais: salário e benefícios, tipo de gerência, condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas da empresa, o clima organizacional, etc. Eles estão fora do controle das pessoas e só dependem da organização.

Relacionados à organização, “os fatores higiênicos, quando ótimos, são capazes de evitar a insatisfação do indivíduo. Por outro lado, quando precários, tais fatores ocasionam a insatisfação das pessoas” (CHIAVENATO, 2002, p. 181).

2. Fatores motivacionais ou intrínsecos: realização pessoal, reconhecimento do trabalho, desenvolvimento profissional, etc.

Relacionados ao cargo, quando são ótimos, geram satisfação no trabalho às pessoas. Quando precários, evitam a satisfação, mas não são fatores diretos de insatisfação.

### **2.3.2.2 Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Segundo a teoria de motivação de Maslow (1970, *apud*ROBBINS, 2009, p. 48), dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São as seguintes:

1. Fisiológicas: necessidades humanas básicas, referentes à fome, sono e repouso, abrigo, desejo sexual. Estão relacionadas com a própria subsistência e são comuns a todas as pessoas.
2. Segurança: necessidade de proteção ao perigo. Surgem quando as necessidades fisiológicas foram satisfeitas.
3. Sociais: necessidade de participação, aceitação, afeto. Surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança já foram satisfeitas.
4. Estima: necessidades relacionadas à auto-percepção e auto-estima. Envolve a importância para o indivíduo do reconhecimento e da aprovação social.
5. Autorrealização: são as necessidades humanas mais elevadas e estão relacionadas ao desejo de autodesenvolvimento e crescimento.

**Figura 2:** Pirâmide de Maslow

**Fonte:** Chiavenato, 2009a, p. 184.

### 2.3.2.3 Teoria X e Teoria Y de McGregor

As Teorias X e Y, idealizadas por Douglas McGregor, comparam duas correntes opostas da Administração.

Robbins (2005) diz que na Teoria X o funcionário é considerado um ser preguiçoso, passivo, resistente a mudanças, possui aversão ao trabalho, evitando-o sempre que possível. Este profissional precisa ser vigiado e ameaçado para que se cumpram os objetivos organizacionais, além disso, se esquia das responsabilidades, prefere ordens formais e demonstra pouca ambição.

Na Teoria Y, o trabalho é considerado algo natural, as pessoas são esforçadas e gostam de sua ocupação. Essa teoria parte do pressuposto que a empresa tem que oferecer as condições necessárias para o funcionário trabalhar plenamente, e que o indivíduo compromete-se com os objetivos da empresa e é capaz de ser proativo e tomar decisões.

### **2.3.2.4 Teoria das necessidades de McClelland**

Trata-se de uma das teorias contemporâneas sobre motivação. Segundo Robbins (2009), esta teoria foi proposta por David McClelland e sua equipe, que considerou a existência de três principais motivos ou necessidades das pessoas no trabalho. São elas:

1. Necessidade de realização: impulso para a superação, atingir determinado objetivo.
2. Necessidade de poder: induzir outras pessoas a se comportarem de maneira diferente do que fariam normalmente.
3. Necessidade de associação: desejo por relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Para Robbins (2009), existem pessoas que parecem ter alguma inclinação natural para o sucesso. Elas buscam a sua realização pessoal e desejam fazer algo melhor do que já foi feito. Já os indivíduos que têm a necessidade de poder querem ser influentes e controlar as outras pessoas. Preocupam-se com o prestígio e a influência. As pessoas que possuem a necessidade de associação buscam amizades e preferem as situações de cooperação à de competição.

### **2.3.2.5 Teoria do planejamento do trabalho**

Na visão de Robbins (2009, p. 55), “a maneira como os elementos do trabalho são organizados pode aumentar ou reduzir a motivação.” Ele aborda o modelo de características do trabalho em cinco dimensões essenciais:

1. Variedade de habilidades
2. Identidade da tarefa
3. Significância da tarefa
4. Autonomia
5. Feedback

## 2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Conforme expõe Chiavenato (2002), o trabalho que a pessoa executa é uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na empresa. E por isso mesmo, muitas vezes a relação do homem com o trabalho torna-se indesejada porque este não corresponde aos seus anseios subjetivos, especialmente quando a função laboral passa a ser rotineira e cheia de exigências alheias aos interesses do trabalhador.

Segundo Lacombe (2005), em uma organização deve haver um ambiente no qual as pessoas trabalhem de forma eficaz para atingir um objetivo coletivo, realizem suas aspirações, atinjam reconhecimento, sejam valorizadas, se desenvolvam profissionalmente e obtenham recompensas. Para uma integração recíproca e manutenção do funcionamento adequado da organização, deve existir confiança honestidade e integridade.

Para que possam contribuir de maneira efetiva para o sucesso da organização, é necessário que os seus funcionários estejam motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho e com as atribuições que lhe competem, pois quanto maior for o nível de satisfação, maior será o empenho do profissional ao serviço prestado. “Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas” (ROBBINS, 2012, p.24).

Todo comportamento humano é voltado para a satisfação das necessidades humanas. Do nascimento até à morte, o indivíduo está comprometido com constantes tentativas de saciar suas necessidades variadas, complexas e algumas conflitantes. Qualquer comportamento é uma resultante de forças que surgem parte de seu interior e parte do meio ambiente em que se vive (McGregor 1973:132 apud OLIVEIRA, 2002 p. 196).

O funcionário está satisfeito com o seu trabalho na medida em que são supridas as suas necessidades e atendidas as suas expectativas. Na medida em que se sentem realizados e motivados, os funcionários refletirão tais sentimentos em resultados positivos para a instituição. Para Locke (1976), satisfação no trabalho é o estado positivo ou de prazer, resultando na avaliação positiva do trabalho do indivíduo.

Para a organização, as consequências da satisfação no trabalho são de grande relevância, haja vista sua influência sobre o comprometimento do funcionário, a qualidade nas relações de trabalho e a produtividade. Neste sentido, Walton (1973, *apud* MOURA, 2011) coloca que a empresa deve oferecer ao funcionário um ambiente saudável para a execução do seu trabalho, assim como uma carga de horário justa, uma estrutura física adequada e demonstrar preocupação com o bem estar dos seus colaboradores.

“A avaliação de um sistema de trabalho se dá a partir da capacidade de adaptação do trabalho ao homem e do homem ao trabalho” (GUÉRIN et al., 1997; DEJOURS, 2002 *apud* MARQUEZE e MORENO, 2005). Portanto, é de interesse da instituição que os seus funcionários estejam motivados, e para isso, deve oferecer instrumentos e mecanismos para facilitar o processo de integração e identificação do servidor com o seu trabalho.

#### **2.4.1 Causas da Satisfação no Trabalho**

A satisfação no trabalho envolve uma equação com muitas variáveis que correspondem a percepções de satisfação com o trabalho de uma forma geral e de satisfação com dimensões específicas do trabalho: salário, segurança, horários, tipo, relações interpessoais, distância da residência, ambiente, oportunidade de crescimento profissional, entre outras.

Locke (1969, *apud* MARQUEZE e MORENO 2005) define satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar.

Satisfação no trabalho é o quanto o trabalhador gosta do que faz. Para a instituição e para o servidor, é fundamental que os objetivos individuais se encaixem nos objetivos do grupo e da organização. Quanto mais satisfeito está o trabalhador, menos motivação terá para mudar a situação.

## 2.5 INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

Uma das buscas constantes do ser humano é estar sempre fazendo algo que goste e sinta prazer. No trabalho, seja qual for a profissão, é importante que haja um bem-estar e satisfação interior, para que este trabalho seja recompensador.

“A insatisfação e o stress do empregado levam a um baixo rendimento, falta de motivação, falta de desejo de colaborar e de trabalhar em equipe.” (SILVEIRA).

Para Gouveia (2011) a insatisfação no trabalho gera mau humor, elevação da pressão arterial, insônia, porque faz com que o indivíduo viva em conflito consigo mesmo, inseguro, angustiado, não reconhecido muitas vezes, e fazendo o que não gosta.

Marqueze e Moreno (2005) alegam que estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incorre em consequências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador. Para Henne e Locke (1985, *apud* MARQUEZE e MORENO, 2005) a insatisfação no trabalho pode gerar consequências na vida individual, na saúde mental e na saúde física do indivíduo.

Para Robbins (2002), a insatisfação dos funcionários pode ser apresentada de diversas maneiras, através da própria saída ou abandono do emprego, ou da discussão de problemas com os superiores (na tentativa de melhorar as condições), ou através da lealdade (podendo ser representada pela espera passiva de condições melhores), bem como pela negligência (deixar as coisas piorarem incluindo atrasos, redução de desempenho, aumento de índices de erros e absenteísmo).

## 2.6 REMOÇÃO E LEGISLAÇÃO

A remoção é definida como sendo o deslocamento do servidor, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede (artigo 36 do Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais/Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, com redação dada pela Lei nº

9.527, de 10 de dezembro de 1997). São as seguintes as modalidades de remoção: 1) de ofício, no interesse da Administração; 2) a pedido, a critério da Administração; 3) a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração, assim subdividida: a) para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de quaisquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração; b) por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial.

Na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, o instrumento da remoção tem por objetivo possibilitar aos servidores a sua movimentação interna para outra unidade, em caso de inadequação sob qualquer aspecto, para que lhe seja possível um melhor desempenho e qualidade de trabalho. A Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), através da Coordenadoria de Planejamento de Gestão de Pessoas (CPGP) faz as intervenções e toma providências para os atos de remoção na instituição, utilizando critérios que considerem tanto as competências e o bem estar do servidor, quanto as necessidades e especificidades organizacionais.

## 2.7 ESTUDOS RECENTES SOBRE O TEMA

Wist (2012) realizou estudo que pretendeu abordar o processo de remoção baseada em seleção por perfil de competências, e buscou averiguar as possibilidades e os impedimentos legais para a remoção de servidor público federal. A pesquisa foi realizada no Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região e propunha aprofundar a discussão acerca da viabilidade de transformar o sistema de remoção utilizado na instituição - que era baseado em tempo de serviço, em outro que fosse baseado em seleção por perfil de competências.

Após a coleta e análise dos dados pesquisados, foi explicitado como ocorria o processo de remoção naquela instituição, apontando as falhas e os pontos positivos e foi sugerido um processo de movimentação dos servidores com base em competências.



Em seu estudo, o autor verificou que um sistema de movimentação interna de servidores pode ter livre regulamentação na Instituição que o implementa. Foi reconhecida pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho a possibilidade da remoção por seleção de perfil de competências no âmbito da Justiça do Trabalho.

Por fim, percebeu-se também que nesta área de movimentação de servidores públicos por seleção de competências existe um vasto campo de pesquisa inexplorada.

### 3METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo evidenciar a escolha do pesquisador quanto aos métodos para realização desta pesquisa, de forma a atender os objetivos propostos.

A estrutura da seção se apresenta em quatro tópicos que abordam os referidos procedimentos metodológicos: caracterização da pesquisa, população e amostra, instrumento de coleta de dados e análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Considerando as diferentes classificações utilizadas para as pesquisas, esse estudo pode ser caracterizado, segundo Tripodi (1981, p. 32-40), como exploratório e descritivo, subtipo estudo de caso (BRUYNE *et al*, 1977, p. 224-8).

Segundo Vergara (2007) a pesquisa do tipo exploratória é adequada quando se há pouco conhecimento sobre o assunto. Quando descritiva, objetiva descrever características de determinado fenômeno ou população envolvendo técnicas padronizadas e bem estruturadas de coleta e análise de seus dados

Considerando os procedimentos técnicos, Gil (1991) afirma que o tipo Estudo de Caso é estabelecido quando envolve um profundo e exaustivo estudo de um pequeno número de objetos a fim de se obter um amplo conhecimento dos mesmos.

Com relação à abordagem do problema, foi realizada a pesquisa tipo quantitativa. Segundo Rodrigues (2007), a abordagem quantitativa se caracteriza pela análise de dados numéricos através de pesquisa e posterior interpretação dos resultados para obtenção de informações, utilizando técnicas estatísticas.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

No período de janeiro a dezembro do ano de 2013, 91 (noventa e um) servidores técnico-administrativos da UFRN solicitaram remoção de sua unidade de origem para outra.

Desse total, três servidores pediram exoneração do cargo e dois foram redistribuídos para outra instituição antes do período da pesquisa, não fazendo mais parte do quadro de funcionários da UFRN. Além disso, uma remoção foi revogada e outros dois servidores foram movimentados duas vezes no ano de 2013, o que fez com que fosse considerada apenas a sua última movimentação.

Diante disso, 83 servidores representam o universo total desse recorte. Mas considera-se válido o número de 81, pois foi para essa população que os questionários foram encaminhados. Destes, 5 foram encaminhados previamente a fim de se testar a viabilidade do questionário bem como a relevância das questões e a sua ordem.

Foi empregada a técnica de amostragem não probabilística acidental por não poder ser definida a priori a população participante da amostra.

Optou-se pelo envio - via do correio eletrônico (e-mail) - dos questionários para a quase totalidade de servidores removidos. O número de questionários respondidos e devolvidos foi o que determinou o percentual amostral a ser tratado no presente estudo.

Assim, dos 81 questionários encaminhados para os servidores que passaram por processo de remoção em 2013, 36 foram respondidos e devolvidos. Destes, 5 foram descartados por terem sido usados para o teste, e outros 31 foram validados, correspondendo a 37,35% do universo total referido.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram levantados através de questionário construído e aplicado pelo próprio pesquisador no período de 25 de abril a 13 de maio de 2014. O envio do questionário para a fase de teste ocorreu de 15 a 17 de abril. O instrumento

abrangeu questões voltadas à apuração do perfil do entrevistado e, em um segundo momento, questões mais específicas enfocando os fatores motivadores do pedido de remoção, com o propósito de identificar as causas das solicitações e as percepções dos servidores movimentados sobre a sua satisfação no trabalho na unidade de origem e atual, bem como o grau de motivação após a remoção.

As questões abrangem as percepções do entrevistado sobre o período pré-remoção e pós-remoção. Essa metodologia facilita o tratamento das questões após a sua aplicação, subsidiando não somente a investigação a respeito das causas que motivam o pedido de remoção do servidor, mas também as consequências desse procedimento.

O questionário está estruturado de forma a atender os objetivos gerais e específicos da pesquisa da seguinte forma:

<b>Objetivos</b>		<b>Questões</b>
<b>Geral</b>	Identificar os fatores motivadores do pedido formal de remoção e suas implicações no grau de satisfação e motivação no trabalho para o servidor removido.	De 1 a 15
<b>Específicos</b>	Levantar o perfil dos funcionários que passaram pelo processo de remoção;	Dados Gerais
	Elencar os argumentos usados nos pedidos de remoção de unidade;	1
	Mensurar o grau de satisfação desses servidores no trabalho antes e depois da remoção;	2a 14
	Verificar os efeitos da remoção para a motivação do servidor.	15

Desta forma, levantou-se os dados necessários à atingir os objetivos da pesquisa para posteriores análises e conclusões.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise quantitativa, que é a fase de descrição dos dados, foi utilizado o aplicativo de criação de planilhas eletrônicas Excel 2007. Cada resposta dada diretamente na Web pelo entrevistado era passada e automaticamente tabulada na planilha Excel, passando a compor de forma crescente o gráfico correspondente a cada questão. Essas escolhas facilitaram a aplicação e análise da pesquisa, trazendo precisão e agilidade ao tratamento estatístico dos dados.

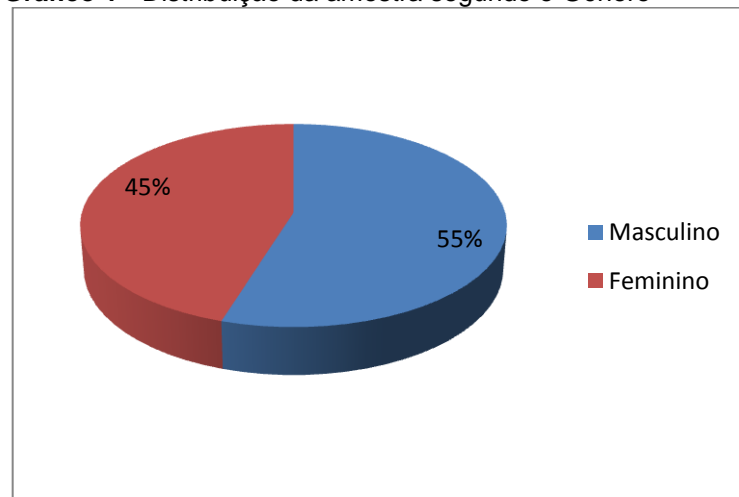
## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo subdivide-se em três partes. Na primeira, é feita a caracterização da amostra de servidores removidos, segundo gênero, idade, tempo de serviço na UFRN, nível de carreira e grau de escolaridade. Na segunda parte, é realizada uma análise dos fatores apontados pelos entrevistados que os motivaram a realizar o pedido formal de remoção, agrupando-os pelas características em comum identificadas em tais argumentos/motivações, para conseguinte identificação dos motivos mais recorrentes. Na terceira e última parte, é desenvolvida uma relação das percepções dos servidores antes e depois da remoção, identificando as mudanças ocorridas após a movimentação para cada aspecto em questão, bem como revelando se houve implicações da remoção em sua satisfação e motivação em suas atividades laborais.

### 4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS QUE PASSARAM PELO PROCESSO DE REMOÇÃO

A amostra é composta por 17 pessoas do gênero masculino (55%) e 14 pessoas do gênero feminino (45%), representada pelo gráfico 1:

**Gráfico 1 - Distribuição da amostra segundo o Gênero**

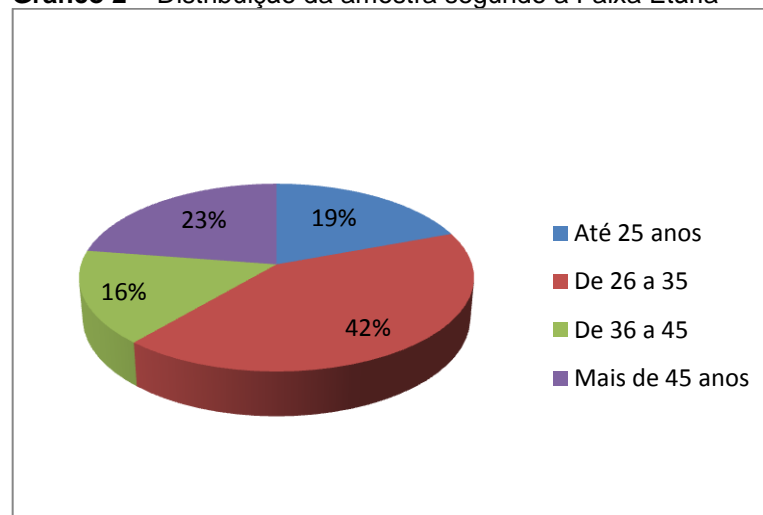


**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

De acordo com a distribuição apresentada, verifica-se que a quantidade de homens que realizou o pedido de remoção, no ano de 2013, foi superior ao de mulheres, apesar de haver uma proximidade quanto a esta divisão, o que reflete a população da pesquisa.

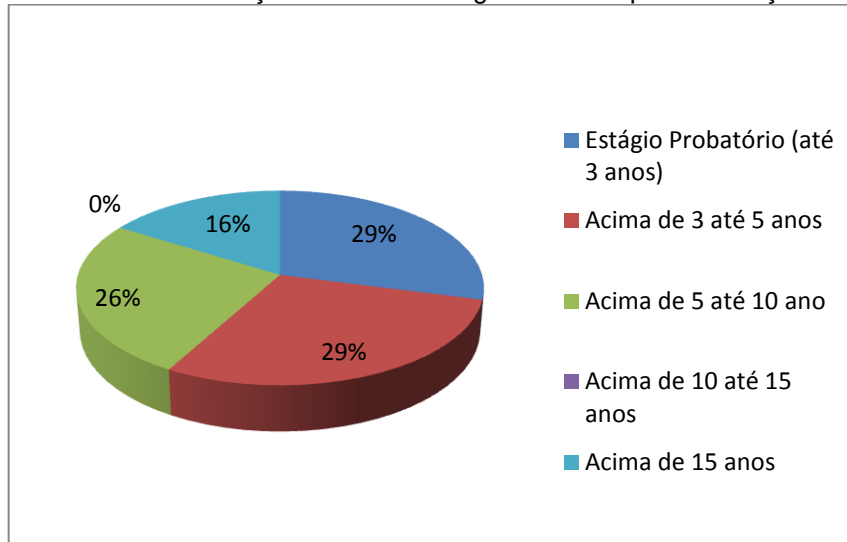
Quanto à faixa etária, nota-se, através do gráfico 2, que a maioria dos entrevistados (42%) possui de 26 a 35 anos. Servidores com mais de 45 anos representam 23% do total; com até 25 anos, 19% solicitou remoção; e a faixa de idade que menos utilizou esse instituto tem entre 36 e 45 anos, ou seja, 16% da amostra.

**Gráfico 2** – Distribuição da amostra segundo a Faixa Etária



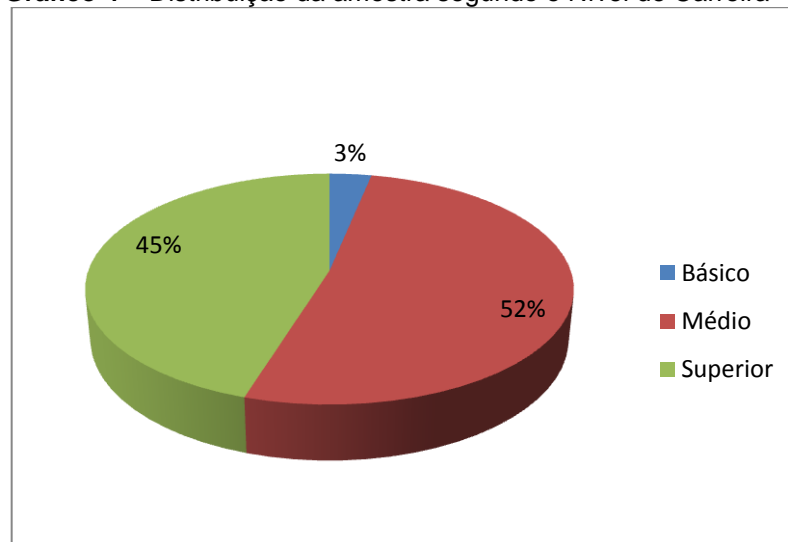
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Com relação ao tempo de serviço, conforme apresentado no gráfico 3, verifica-se que quase um terço dos servidores (29%) ainda está em estágio probatório. Na mesma proporção, outros 29% já se encontram estáveis, entretanto, ainda possuem pouco tempo de carreira na UFRN: de 3 a 5 anos. Os que possuem de 5 a 10 anos correspondem a 26% da amostra. Com isso, nota-se que a grande maioria dos servidores que solicitam remoção na UFRN está há menos de 10 anos em seu cargo na instituição.

**Gráfico 3 – Distribuição da amostra segundo o Tempo de Serviço**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Outro fator identificado na pesquisa refere-se ao nível de carreira dos servidores. O gráfico 4 mostra que há um equilíbrio entre os servidores que possuem cargo de nível médio (Classe D) e nível superior (Classe E), sendo que os servidores de nível médio superam os de nível superior nessa demanda, com 52% e 45% respectivamente.

**Gráfico 4 – Distribuição da amostra segundo o Nível de Carreira**

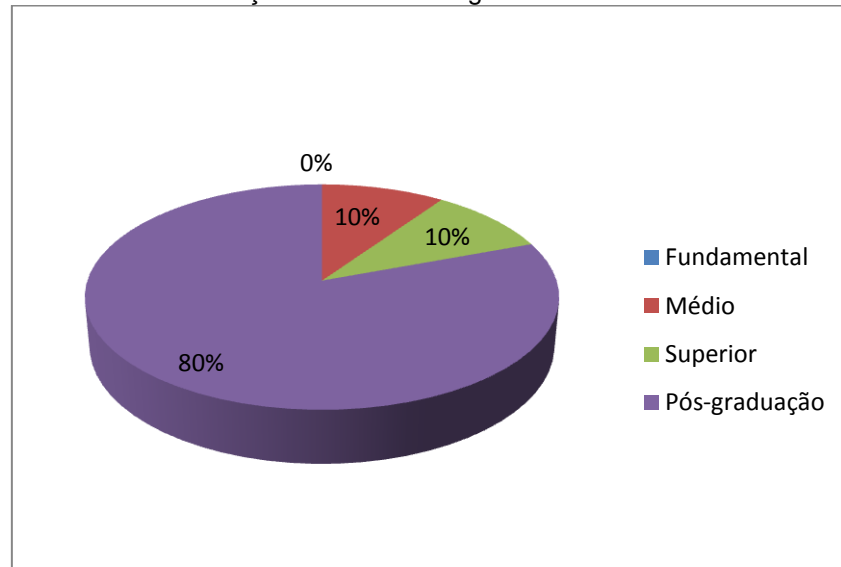
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.



Quanto ao Grau de Escolaridade, de acordo com o gráfico 5, 80% dos respondentes já possuem alguma pós-graduação, o que demonstra perfil de servidores com alto nível de qualificação solicitando remoção em 2013, na UFRN.

Tal aspecto leva a considerar que tanto pode existir lacunas na alocação de servidores qualificados, como também o entrave pode estar nas expectativas dos servidores, que, já bem qualificados, ingressam em um cargo de nível mais baixo, sentindo-se subutilizado. Talvez aprofundando essa investigação se possa chegar à conclusão da questão.

**Gráfico 5 – Distribuição da amostra segundo o Grau de Escolaridade**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Constata-se que o perfil desses servidores, em sua maioria, pertence ao gênero masculino, de idade média entre 26 e 35 anos, com até 5 anos de exercício na instituição, pertencentes a algum cargo de nível médio e com o grau de escolaridade em pós-graduação.

#### 4.2 ARGUMENTOS USADOS NOS PEDIDOS DE REMOÇÃO DE UNIDADE

Este tópico trás uma análise das respostas referentes à questão aberta constante do questionário aplicado: “Qual(is) fator(es) o levou(aram) a realizar o pedido formal de remoção de sua unidade de lotação?” A mesma objetivou

identificar as principais causas alegadas pelo profissional remanejado para realizar o pedido de remoção de sua unidade.

O quadro 1 contempla os fatores citados na questão aberta, apontados pelos servidores como as principais motivações para o pedido de remoção, e as respectivas quantidades de vezes que cada uma foi citada, em ordem decrescente. O fato de haver mais fatores motivadores do que quantidade de servidores se deve ao fato de que alguns respondentes alegaram mais de uma motivação em suas respostas.

Observou-se que a motivação para o pedido formal de remoção mais recorrente diz respeito ao relacionamento com o gestor na unidade de origem (10 citações).

A busca por crescimento profissional na unidade de trabalho foi o segundo argumento mais citado (9 vezes). Infere-se que o servidor tem a expectativa frustrada de que sejam aproveitadas efetivamente sua qualificação e sua potencialidade.

Outro elemento desencadeador de solicitação de remoção funcional diz respeito à insatisfação com as atividades desenvolvidas (mencionado 7 vezes). Tal fator pode ter relação intrínseca com o anterior. Se o servidor deseja se aprimorar profissionalmente e não vê possibilidades de crescimento profissional, talvez ele também não esteja satisfeito com as atividades a ele atribuídas.

Na mesma proporção, 7 colocações demonstraram o descontentamento com o ambiente de trabalho.

Foi relatado por 5 vezes que em algum momento houve algum entrave no relacionamento com a equipe.

Outras causas foram citadas, porém com menos recorrência, como: ociosidade, condições de trabalho, carga horária, falta de comunicação interna, falta de flexibilidade, mudança de sede e alguma circunstância institucional (desmembramento da unidade e ajuste de lotação).

Robbins (2009) aborda a Teoria das Necessidades de McClelland, e coloca um dos três principais motivos ou necessidades das pessoas no trabalho é o de associação: desejo por relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Baseando-se na Teoria de Motivação de Maslow, Robbins (2009) afirma que uma das principais necessidades existentes dentro de cada ser humano é a de autorrealização, relacionadas ao desejo de autodesenvolvimento e crescimento.

**Quadro 1 – Motivo do pedido de remoção**

<b>MOTIVO DO PEDIDO DE REMOÇÃO</b>	<b>Qtde. de citação</b>
Relacionamento com gestor	10
Busca de crescimento profissional	9
Insatisfação com atividades desenvolvidas ou atividades não compatíveis com o cargo	7
Insatisfação com ambiente de trabalho e com clima organizacional	7
Relacionamento interpessoal com equipe	5
Ociosidade	3
Condições de trabalho e espaço físico	3
Circunstâncias institucionais (desmembramento de unidade) (ajuste de lotação)	2
Flexibilidade de carga horária ou horário especial de estudante	2
Falta de comunicação interna	1
Falta de flexibilidade	1
Mudança de sede	1

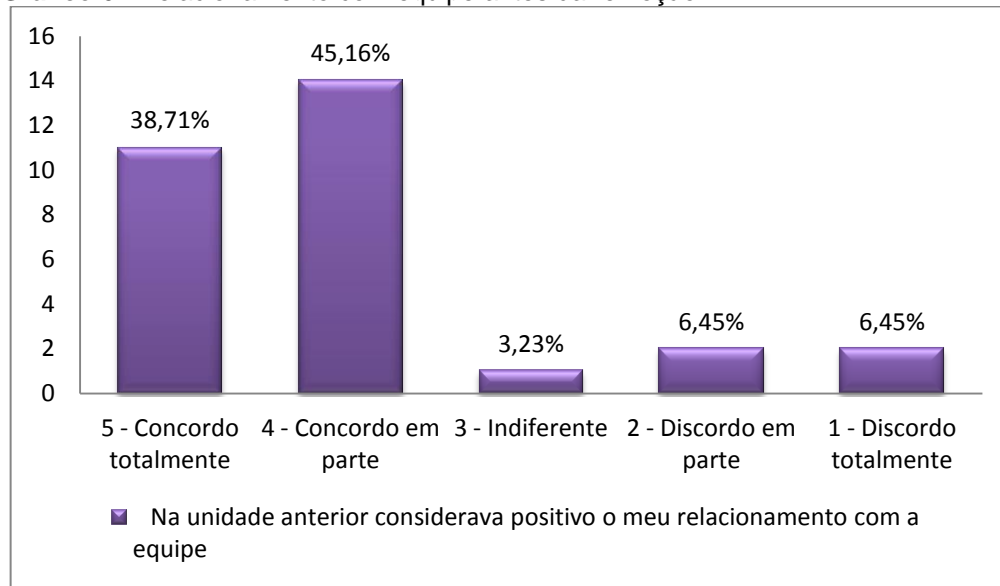
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

### 4.3 SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES ANTES E DEPOIS DA REMOÇÃO

#### 4.3.1 Antes da remoção

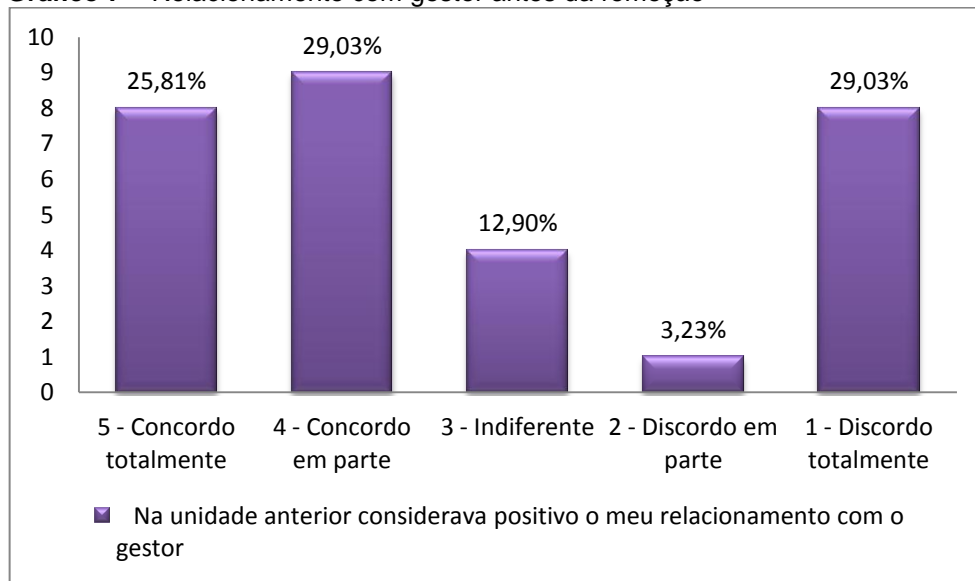
Este tópico revela as percepções dos funcionários removidos em relação à sua antiga unidade de lotação, de acordo com alguns critérios: relacionamento com a equipe, relacionamento com o gestor, condições de trabalho, exigências das atribuições, desempenho profissional e carga horária de trabalho.

Verifica-se, visualizando o gráfico 6, que a maior parte dos entrevistados (45,16%) concorda parcialmente que o relacionamento com a equipe na unidade de origem se dava de maneira positiva. Outra grande parte (38,71%) alegou que concorda totalmente com tal afirmação. Dessa forma, se constata que o relacionamento interpessoal com a equipe, de maneira geral, se dava satisfatoriamente, porém com ressalvas que podem concorrer, se somadas a outros fatores, para uma atitude que conduz à solicitação da remoção.

**Gráfico 6 –Relacionamento com equipe antes da remoção**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Com relação ao relacionamento com o gestor, apresentado no gráfico 7, nota-se que é expressivo o número de servidores (29,03%) que discorda totalmente da existência de um relacionamento positivo com o gestor na unidade de origem, corroborando a quantidade de citações desse problema na questão aberta da pesquisa.

**Gráfico 7 – Relacionamento com gestor antes da remoção**

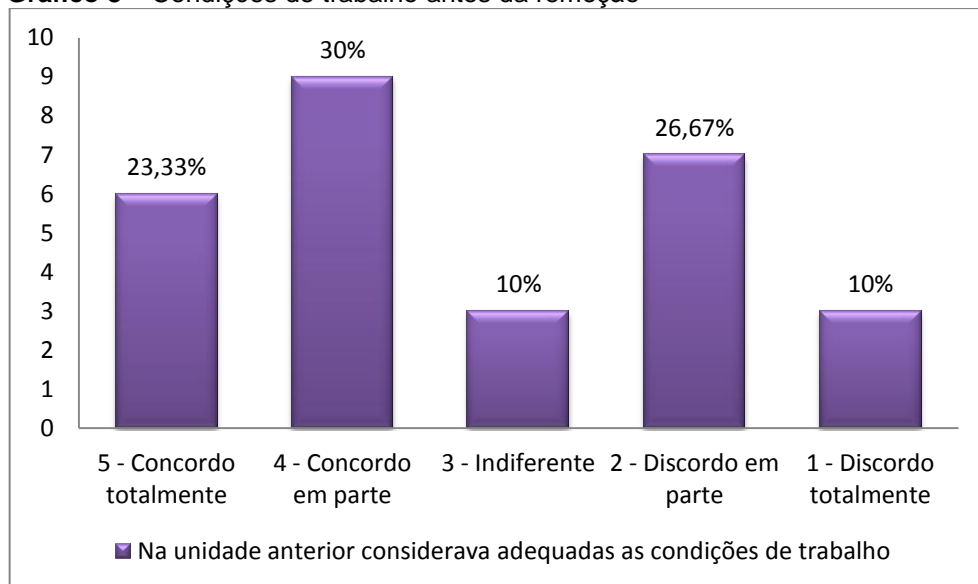
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Maciel e Sá (2007) explicam que os fatores higiênicos propostos por Herzberg, quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação. Entre os

fatores higiênicos expostos na Teoria de Herzberg destacam-se os relacionados ao relacionamento com a chefia e colegas.

O gráfico 8 apresenta a opinião dos servidores quanto às condições de trabalhos existentes na unidade de origem. A maior parte dos servidores (30%) considerou que, em parte, as condições de trabalho se mostravam adequadas. De forma que esse dado coincide com a expressão do número de pessoas que afirmaram que a causa do pedido de remoção se relacionou com esse fator, que foram apenas 3 pessoas. 26,67% da amostra discordou em parte da afirmação e 23,33% concordou totalmente que as condições de trabalho eram adequadas.

**Gráfico 8 – Condições de trabalho antes da remoção**



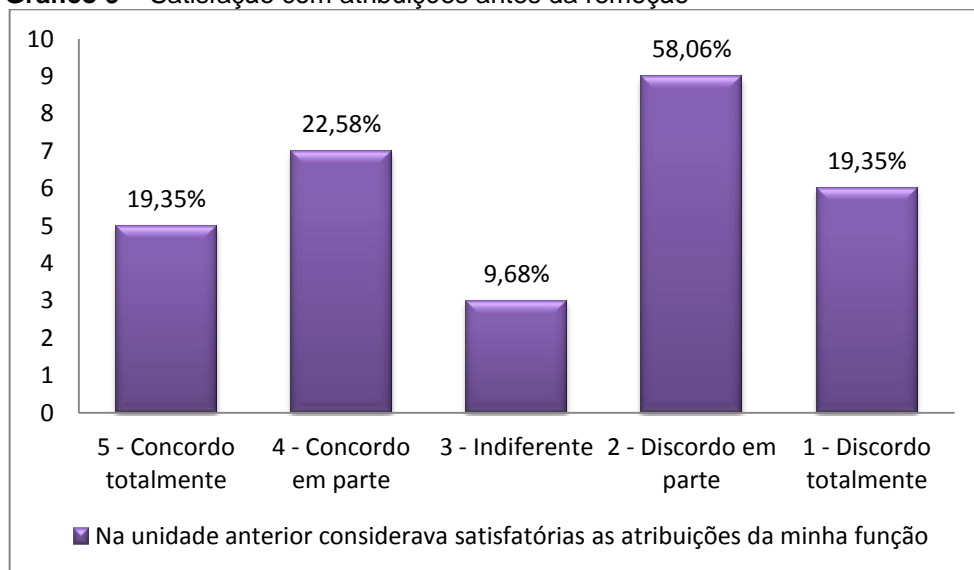
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Ao considerar a Teoria dos fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg, Maciel e Sá (2007) afirmam que dentre os fatores higiênicos desta teoria, que quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação, destacam-se as condições físicas e ambientais de trabalho.

De acordo com as informações contidas no gráfico 9, observa-se que a maioria dos respondentes (58,06%) discordaram em parte da afirmação que apontava atribuições desenvolvidas na unidade anterior como satisfatórias. Dessa

forma, pode-se compreender que essa situação motivou vários funcionários a buscar um setor cujas atribuições lhes fosse mais atraentes e também lhes desse a oportunidade de adquirir um desenvolvimento profissional, como aponta os dados das respostas abertas, que indicam que 9 pessoas buscaram, na possibilidade da movimentação, o seu crescimento profissional, e 7 pessoas estavam insatisfeitas com as suas atividades ou as mesmas não eram compatíveis com o cargo que exercem na instituição.

**Gráfico 9 – Satisfação com atribuições antes da remoção**



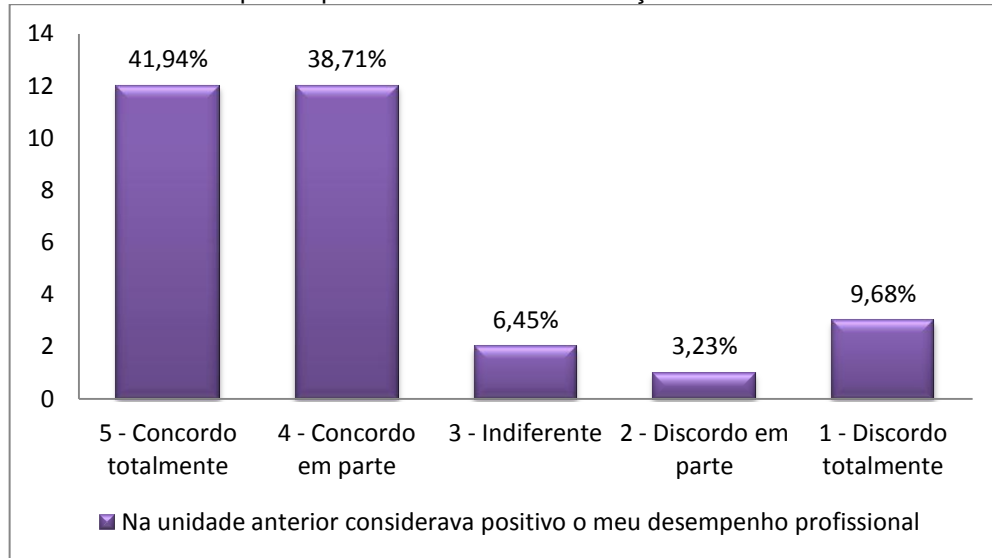
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Locke (1969, *apud* MARQUEZE e MORENO 2005) define satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar.

Conforme aponta o gráfico 10, a maioria das pessoas (41,94%) afirmou que concorda totalmente e 38,71% concorda parcialmente que o seu desenvolvimento profissional na unidade anterior era positivo. Ou seja, apesar das circunstâncias, a

maioria continuou desenvolvendo com empenho a sua função, gerando um resultado positivo em sua visão.

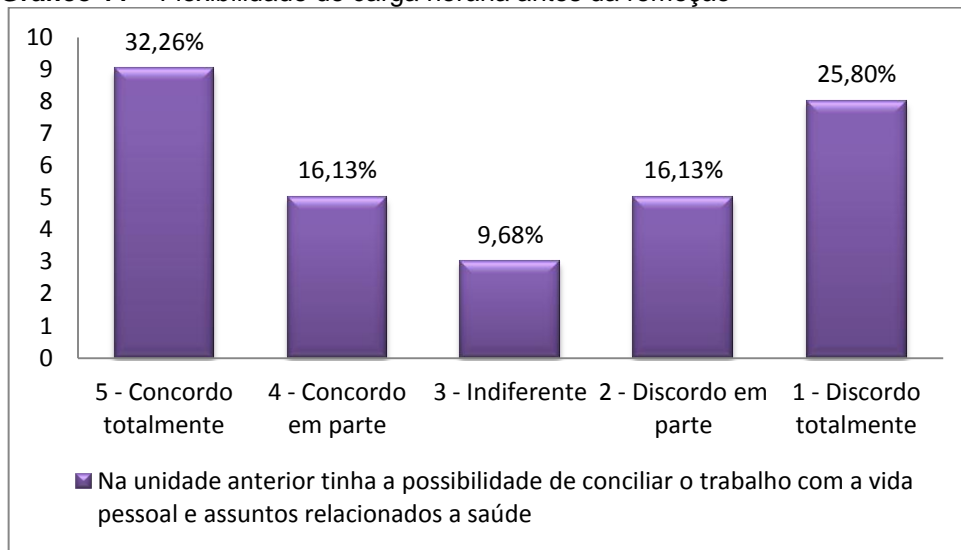
**Gráfico 10 – Desempenho profissional antes da remoção**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Para Maximiano (2000), uma pessoa motivada apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. Compreender os mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo das organizações, em vista que o desempenho no trabalho depende da motivação.

A partir da análise do gráfico 11, percebe-se uma divergência de opiniões dos entrevistados. Entretanto a maioria (32,26%) concordou totalmente que a carga horária lhe possibilitava conciliar o trabalho com a vida pessoal e assuntos relacionados a saúde, já 25,80% pessoas discordou totalmente de tal afirmação.

**Gráfico 11 – Flexibilidade de carga horária antes da remoção**

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

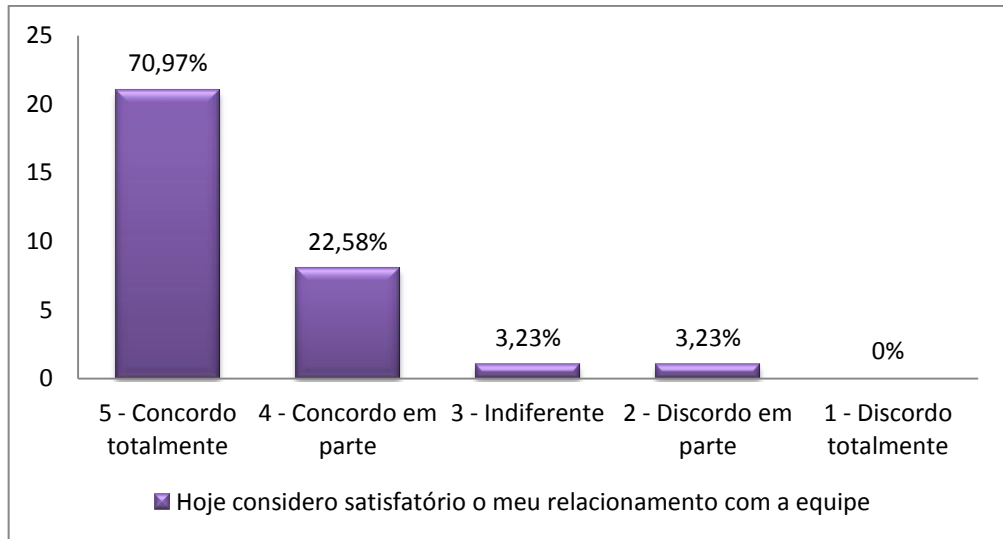
Walton (1973, *apud* MOURA, 2011) coloca que a empresa deve oferecer ao funcionário um ambiente saudável para a execução do seu trabalho, assim como uma carga de horário justa, uma estrutura física adequada e demonstrar preocupação com o bem estar dos seus colaboradores.

#### 4.3.2 Após a remoção

De acordo com os dados do gráfico 12, 70,97% das pessoas concordam totalmente que o relacionamento com a equipe é satisfatório após a remoção, indicando que houve um avanço neste sentido para estes profissionais. 22,58% concordam em parte com a afirmação.

**Gráfico 12 – Relacionamento com a equipe após a remoção**

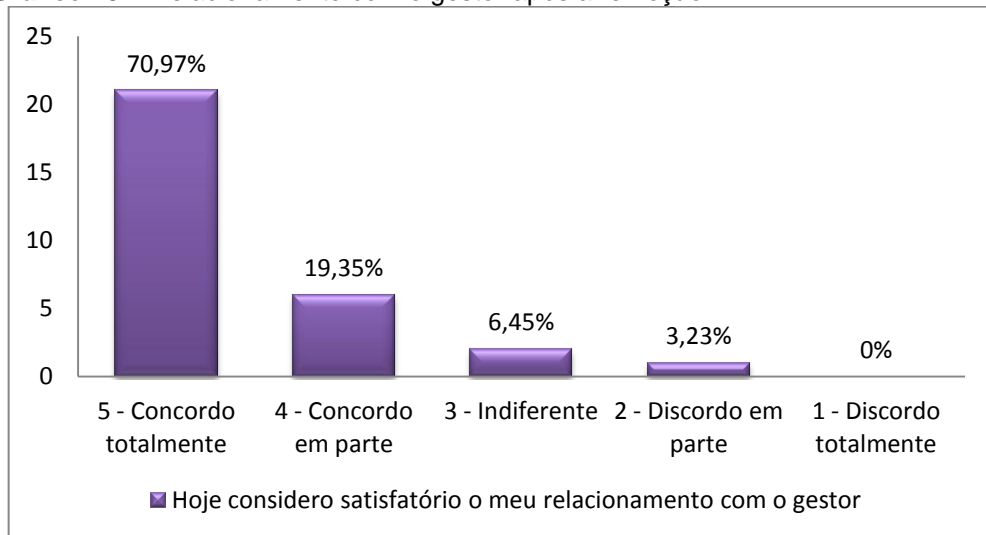




Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Quanto à satisfação com o relacionamento com o gestor na atual unidade, a maioria dos respondentes (70,97%) concorda totalmente com esta questão, o que revela uma situação positiva para o pessoal removido, visto que este fator causou muitas queixas entre os servidores entrevistados com relação à antiga unidade.

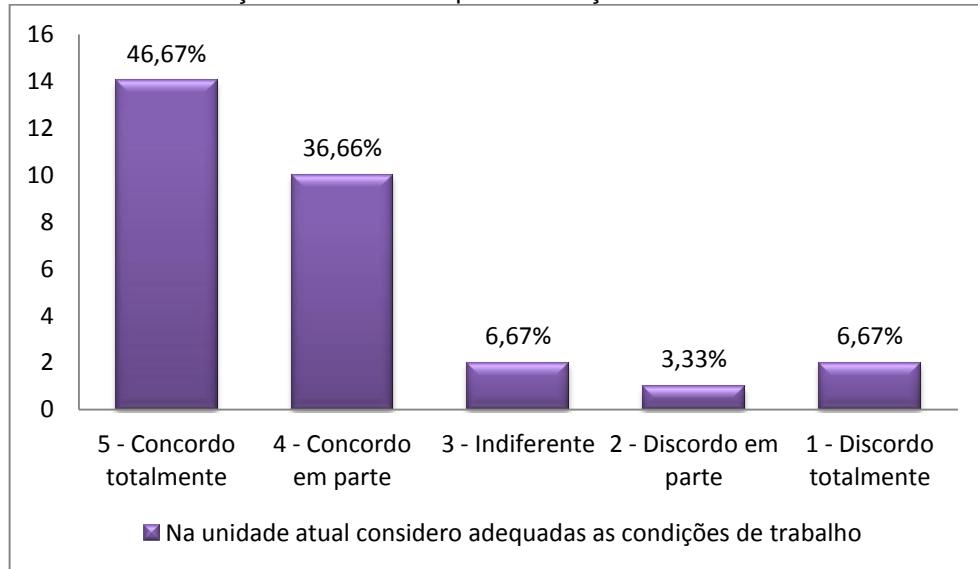
**Gráfico 13 – Relacionamento com o gestor após a remoção**



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

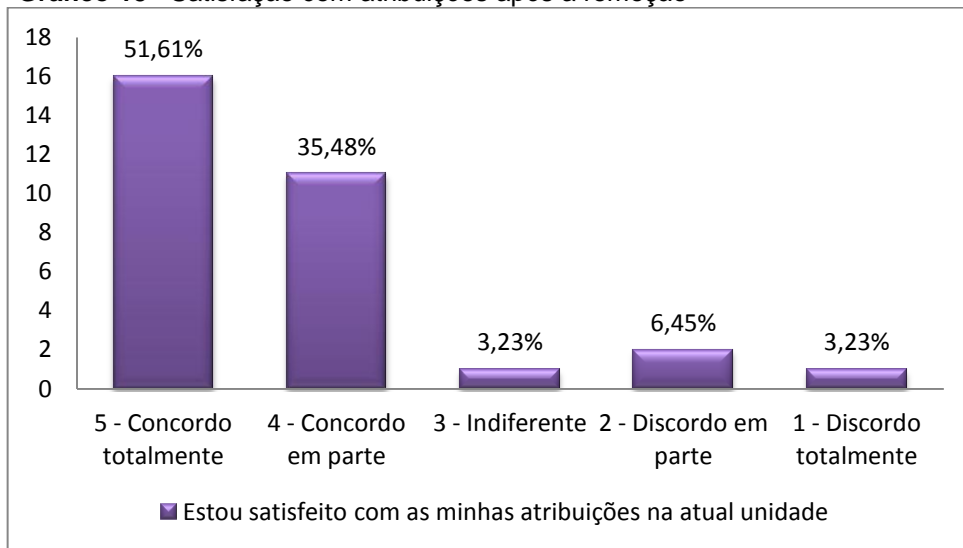
A maioria dos servidores (46,67%) concorda totalmente com a afirmativa de que considera adequadas as condições de trabalho na unidade atual, conforme sinaliza o gráfico 14. Outra boa parte (36,66%) concorda em parte. Isso mostra que este também é um resultado positivo das remoções.

**Gráfico 14 – Condições de trabalho após a remoção**



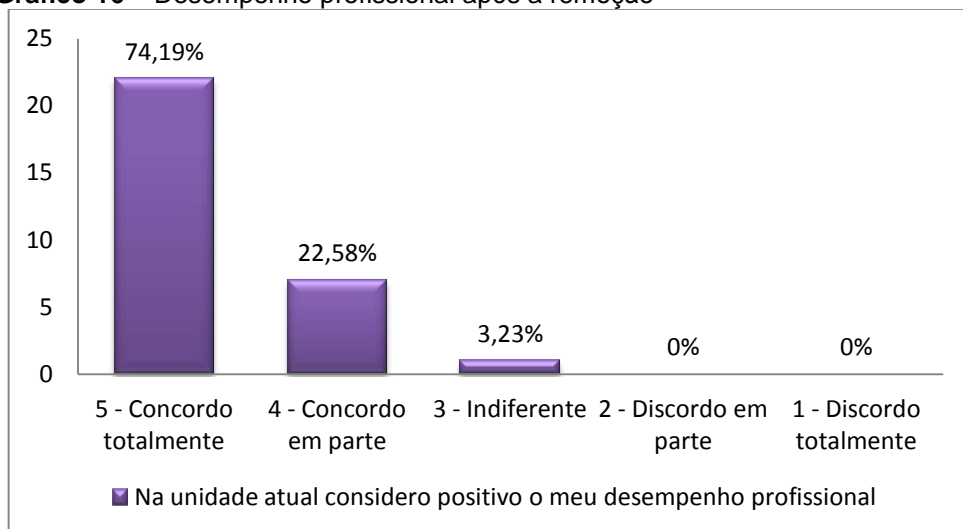
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 15 mostra que a maior parte dos entrevistados considera-se satisfeita com as atividades desenvolvidas na atual unidade de trabalho, o que correspondeu a 51,61% que concordou totalmente com a afirmação, enquanto 35,48% concordou parcialmente. Os dados indicam que nesse aspecto a mudança de unidade também foi positiva para um grande número de servidores.

**Gráfico 15– Satisfação com atribuições após a remoção**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

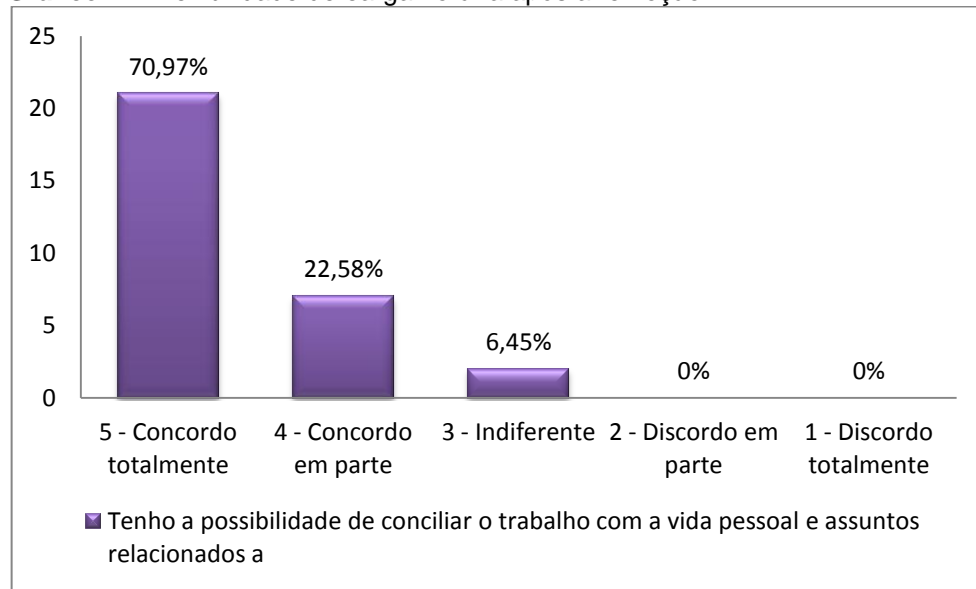
Identifica-se através do gráfico 16 que a maioria dos servidores removidos concorda totalmente que o seu desempenho profissional na atual unidade se mostra positivo. O que favorece um entendimento de que a remoção foi exitosa para estes profissionais em relação ao desempenho em sua carreira depois de removido.

**Gráfico 16 – Desempenho profissional após a remoção**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 17 destaca que quase todos os entrevistados concordam totalmente quanto à possibilidade de conciliação do trabalho com a vida pessoal e com assuntos relacionados à saúde. Esse dado corresponde a 70,97%, o que indica um fator bem positivo no aspecto qualidade de vida para estes servidores.

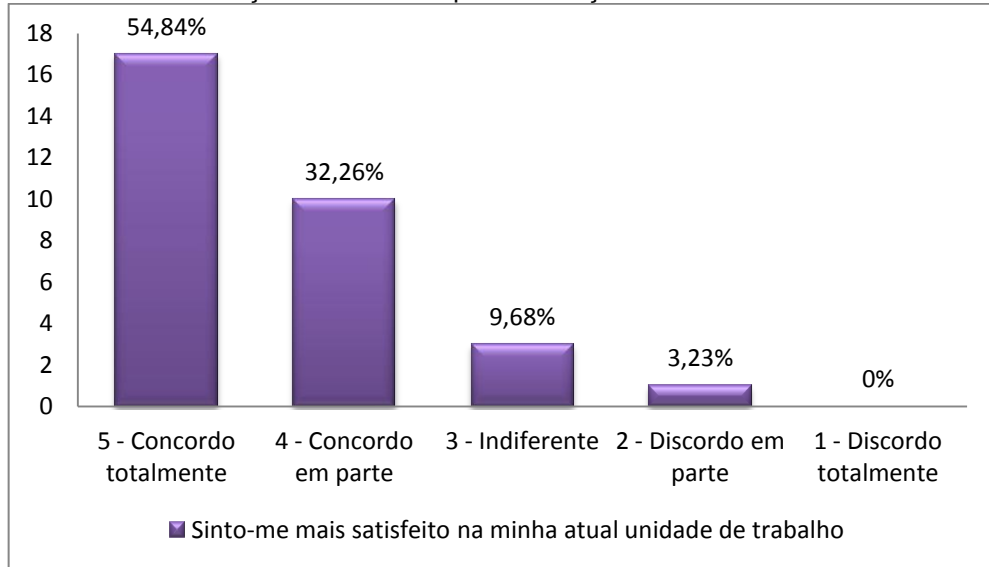
**Gráfico 17**–Flexibilidade de carga horária após a remoção



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

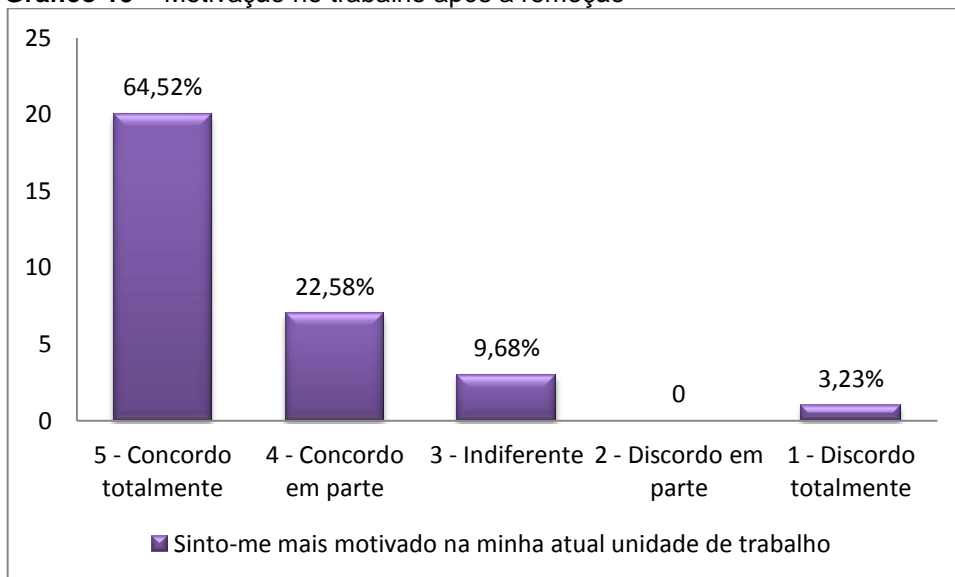
O gráfico 18 mostra que a maioria dos servidores - 54,84% - concorda totalmente e 32,26% concorda em parte. Apenas 3,23% discordam em parte dessa afirmação.

Pode-se inferir que a remoção, de modo geral, resultou em satisfação para os solicitantes, o que repercute positivamente no trabalho.

**Gráfico 18 – Satisfação no trabalho após a remoção**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Houve um predomínio de respostas afirmando que concorda totalmente quanto a estar mais motivado na atual unidade de trabalho, como mostra o gráfico 19. 64,52% das pessoas pensam dessa maneira. Essa apreciação atesta que a mudança do servidor para outra unidade foi positiva para o grau de motivação do mesmo no seu ambiente laboral.

**Gráfico 19 – Motivação no trabalho após a remoção**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

### 4.3.3 Comparação dos fatores antes e pós remoção

O quadro 2 aponta um progresso no que diz respeito ao relacionamento interpessoal do servidor com a sua equipe de trabalho. Quando antes apenas 38,71% considerava satisfatório o relacionamento com a equipe, depois da remoção este número avançou para 70,97%. Outro resultado verificado é a redução de 6,45% para 0% da proporção de pessoas que discordavam totalmente de que havia um relacionamento satisfatório com a sua equipe. Isto indica que de maneira geral, as relações interpessoais se tornaram mais harmoniosas.

Sabe-se que o bom relacionamento no ambiente de trabalho, com conflitos inexistentes ou bem mediados, concorre para o empenho e a produtividade, significando atividade laboral profícua que gera benefícios e resultados para a instituição.

**Quadro 2 – Comparativo – Relacionamento com equipe**

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo em parte	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo em parte	5 - Concordo totalmente
<b>Na unidade anterior considerava positivo o meu relacionamento com a equipe</b>	6,45%	6,45%	3,23%	45,16%	38,71%
<b>Hoje considero satisfatório o meu relacionamento com a equipe</b>	0%	3,23%	3,23%	22,58%	70,97%

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Considerando os valores apresentados no quadro 3, enquanto antes da remoção 29,03% discordaram quanto a haver um bom relacionamento com o gestor da unidade, após a remoção este valor reduziu para 0%. Para quem considerava positivo o relacionamento com o gestor – um número correspondente a 25,81% -, depois da remoção este número evoluiu para 70,97%. Esses dados apontam uma situação benéfica no que diz respeito à melhoria das relações interpessoais com os gestores indicando uma diminuição nos conflitos entre estes profissionais.

**Quadro 3–** Comparativo – Relacionamento com gestor

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo em parte	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo em parte	5 - Concordo totalmente
<b>Na unidade anterior considerava positivo o meu relacionamento com o gestor</b>	29,03%	3,23%	12,90%	29,03%	25,81%
<b>Hoje considero satisfatório o meu relacionamento com o gestor</b>	0%	3,23%	6,45%	19,35%	70,97%

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Para a análise das condições de trabalho antes e depois da remoção, esta foi a variável que menos sofreu mudanças embora ainda tenha sido significativa. O quadro 4 mostra que na unidade anterior 23,33% dos servidores considerava adequadas as condições de trabalho. Após a remoção este número passou para 46,67%. Esse resultado aponta uma melhoria percebida pelos profissionais, colaborando para um ambiente de trabalho mais propício para o bom desenvolvimento de suas atividades.

**Quadro 4 –** Comparativo – Condições de trabalho

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo em parte	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo em parte	5 - Concordo totalmente
<b>Na unidade anterior considerava adequadas as condições de trabalho</b>	10%	26,67%	10%	30%	23,33%
<b>Na unidade atual considero adequadas as condições de trabalho</b>	6,67%	3,33%	6,67%	36,66%	46,67%

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Com relação à satisfação com as atribuições desempenhadas na unidade, houve um perceptível progresso. Antes de ser removido, 19,35% discordava que eram satisfatórias as suas atribuições. Depois de removido este número reduziu para 3,23%. Para quem concordava que as atribuições desenvolvidas se mostravam

satisfatórias, de 19,35% que tinha essa percepção, na unidade atual a quantidade passou para 51,61%. Tal comparativo pôde constatar que o processo de remoção foi positivo nesse aspecto.

**Quadro 5 – Comparativo – Atribuições**

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo em parte	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo em parte	5 - Concordo totalmente
<b>Na unidade anterior considerava satisfatórias as atribuições da minha função</b>	19,35%	58,06%	9,68%	22,58%	19,35%
<b>Estou satisfeito com as minhas atribuições na atual unidade</b>	3,23%	6,45%	3,23%	35,48%	51,61%

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

De acordo com o quadro 6, observa-se que, quando analisando o seu próprio desempenho profissional, os servidores que o considerava positivo na unidade anterior correspondiam a 41,94%. Depois da remoção, o número de pessoas que tinha essa opinião passou para 74,19%. Ou seja, quase dobrou esta quantidade, o que corrobora a constatação de que as remoções trouxeram uma melhoria para a qualidade do trabalho dos profissionais segundo sua própria percepção.

**Quadro 6 – Comparativo – Desempenho profissional**

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo em parte	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo em parte	5 - Concordo totalmente
<b>Na unidade anterior considerava positivo o meu desempenho profissional</b>	9,68%	3,23%	6,45%	38,71%	41,94%
<b>Na unidade atual considero positivo o meu desempenho profissional</b>	0%	0%	3,23%	22,58%	74,19%

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Para a variável relacionada a carga horária, observa-se grandes mudanças. O quadro abaixo aponta que 25,80% discordava totalmente e 16,13% parcialmente que na unidade de trabalho anterior era possível conciliar o trabalho com a vida



pessoal e assuntos relacionados a saúde. Depois da remoção, nenhum servidor passou a ter estas opiniões.

Para os que afirmavam que sim, havia condições de conciliação, o número que era de 32,26% passou a ser 70,97% quando questionados sobre este fator na unidade atual.

Essa apreciação traz dados positivos quanto ao bem-estar ocasionado aos servidores que puderam passar pelo processo de remoção. Havendo uma melhora na flexibilidade da carga de horária no trabalho, com possibilidade de cuidar de sua saúde e de assuntos particulares, há um resultado mais positivo para a qualidade de vida do profissional.

**Quadro 7 – Comparativo – Flexibilidade de carga horária**

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo em parte	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo em parte	5 - Concordo totalmente
<b>Na unidade anterior tinha a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal e assuntos relacionados a saúde</b>	25,80%	16,13%	9,68%	16,13%	32,26%
<b>Tenho a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal e assuntos relacionados a</b>	0%	0%	6,45%	22,58%	70,97%

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Nota-se, através da análise do quadro 8, que mais da metade dos servidores (54,84%) concordam totalmente que estão mais satisfeitos na sua atual unidade de trabalho. 32,26% concorda parcialmente com esta afirmação. Tal informação indica que de maneira geral há um crescimento na satisfação sentida pelos profissionais.

**Quadro 8 – Satisfação no trabalho**

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo em parte	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo em parte	5 - Concordo totalmente
<b>Sinto-me mais satisfeito na minha atual unidade de trabalho</b>	0%	3,23%	9,68%	32,26%	54,84%

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

#### 4.4 EFEITOS DA REMOÇÃO PARA A MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR

Para 64,52% dos funcionários entrevistados, há uma concordância total quanto a uma maior motivação na atual unidade de trabalho, conforme indica o quadro 9. 22,58% destes servidores concordam em parte com esta afirmação.

**Quadro 9 – Motivação**

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo em parte	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo em parte	5 - Concordo totalmente
<b>Sinto-me mais motivado na minha atual unidade de trabalho</b>	3,23%	0%	9,68%	22,58%	64,52%

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Atesta-se, de acordo com as apreciações explicitadas ao longo do capítulo, que a mudança do servidor para outra unidade foi positiva para a motivação e para o grau de satisfação do mesmo em seu ambiente laboral.

De acordo com Ragazini (2011), a desmotivação no emprego pode acontecer com frequência. Muitas vezes o problema nem é o trabalho que desempenha em si, mas o que o rodeia. Divergências de opinião, intrigas e conflitos com colegas ou chefias, injustiças face ao trabalho, excesso de controle e mudanças constantes são alguns elementos que concorrem para a falta de incentivo.

Iniciativas para devolver a satisfação no trabalho e promover motivação nos indivíduos são a chave para um progresso na área de gestão de pessoas nas organizações.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho pretende identificar os fatores motivadores do pedido formal de remoção e suas implicações para o grau de satisfação e motivação no trabalho do servidor removido. A pesquisa foi realizada na Universidade Federal do Rio Grande do Norte e os dados foram referentes às remoções realizadas durante o ano de 2013. Para isso, foi levantado o perfil dos funcionários solicitantes da remoção, foram analisados os fatores que interferiram na decisão dos mesmos em mudar de unidade de lotação, e, posteriormente, identificou-se se a mudança de setor trouxe alguma influência para o grau de satisfação e motivação no trabalho dessas pessoas.

Quanto ao perfil destes servidores, constatou-se que há uma predominância do sexo masculino, com idade média entre 26 e 35 anos, trabalhando na UFRN há menos de 5 anos e que, apesar de ocuparem cargos de nível médio, possuem grau de escolaridade superior com pós-graduação.

Em relação ao objetivo geral, que buscou identificar os principais fatores motivadores do pedido de remoção, destacou-se que o relacionamento interpessoal com gestores e com equipe em sua unidade de origem influenciou fortemente o pedido de remoção.

Para que haja um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, o gestor deve compreender as características individuais dos seus colaboradores de modo que possa aproveitar as qualidades e potencialidades dos mesmos com maior eficácia. Nesse sentido, é importante também que cada pessoa assuma atitudes de melhorar e compreender a importância da boa interação dentro da equipe.

Os relacionamentos precisam ser desenvolvidos e aperfeiçoados, pois eles são a chave para o bom desempenho profissional e pessoal, devendo haver ações de ambos os lados: tanto do funcionário como da organização através de ferramentas de gestão. O gestor deve assumir sua função de liderança delegando responsabilidades e tarefas, recebendo críticas e sugestões, compartilhando ações. O servidor deve assumir com responsabilidade suas atribuições, agir com proatividade e colaborar com novas idéias para o aprimoramento do trabalho. Essas posturas devem ser incentivadas por meio de uma política institucional que promova

o planejamento, oportunize o crescimento do profissional e reconheça o desempenho de seus servidores.

As organizações podem estimular as interações entre os funcionários com programas de motivação, ações de qualidade de vida, e através da promoção de capacitações voltadas para o desenvolvimento de habilidades técnicas, pessoais e profissionais tanto dos servidores como dos gestores, visando à valorização dos indivíduos e a melhoria das relações interpessoais nas organizações.

Ao pretender identificar o grau de satisfação desses servidores no trabalho antes depois da remoção, verificou-se que houve vários fatores que contribuíram para uma percepção negativa das variáveis relacionadas à satisfação no trabalho na unidade anterior, e que depois de removido, houve um aumento no nível de satisfação para a maioria destes funcionários.

Com relação aos efeitos da remoção para a motivação dos servidores, demonstrou-se que uma notável quantidade de pessoas afirmou estar mais satisfeita na atual unidade de trabalho.

A fim de se evitarem numerosos processos de remoção, que podem ser longos e desgastantes para o servidor e para a área de Gestão de Pessoas, é conveniente que a instituição adote medidas que tragam mais eficácia ao processo de provimento dos cargos, criando estratégias de aprimoramento para que possa atender melhor às expectativas e ao perfil do novo servidor.

Outros estudos podem ser realizados com a finalidade de explorar com maior detalhamento o instituto da remoção, contribuindo de maneira positiva para a boa condução dos processos e desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Publicada no DOU de 12 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009a.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009b.
- DRUCKER, Peter. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOUVEIA, Milton Hênio Netto de. **A Insatisfação No Trabalho**. 2011. Disponível em: <<http://blogsda gazetaweb.com.br/miltonhenio/?p=40>>. Acesso em: 23 fev 2014.
- GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração pública**. 10a. ed. Brasília: Vestcon, 2002.
- HUZEK, Daniele; STEFANO, Silvio Roberto; GRZESZCZESZYN, Geverson. **Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas**. In: SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2008, 5., Resende. Anais... Resende: AEDB, 2008.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.
- LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Motivação No Trabalho: Uma Aplicação do Modelo dos Dois Fatores de Herzberg**. Studian Diversa, CCAE - UFPB, Vol. 1, No. 1 - Outubro 2007.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C R C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo. v.30, n.112, (dezembro/2005), p.69-79.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração – da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Fundamentos de Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAIS, R. S. L. **Motivação dos Colaboradores Terceirizados**. 2011. 57 f. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) - Faculdade Integrada AVM, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro. 2011.

MOURA, L. L. F. **Qualidade de vida no trabalho: uma aplicação prática do modelo de Walton no contexto de uma empresa em Picos-PI**. 2011. 60 f. Monografia (Curso de Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos. 2011.

OLIVEIRA, S. L. de. **Sociologia das organizações**: Uma análise do Homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira. Thomson Learning, 2002.

RAGAZINI, Renata. **A Motivação e a Desmotivação: Duas faces de uma mesma moeda na vida do Trabalhador**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-motivacao-e-a-desmotivacao-duas-faces-de-uma-mesma-moeda-na-vida-do-trabalhador/53311/>>. Acesso em: 08 mar 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, Stefhem P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. DECENZO, David A. **Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e Aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. FAETEC/IST. Paracambi, 2007.

SILVEIRA, Karina Rochido. **A importância da gestão de Recursos Humanos nas organizações**. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/370](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/370)>. Acesso em 08 mar 2014.

TRIPODI, Tony et al. **Análise da pesquisa social**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEGAS, Cláudia Mara de Almeida Rabelo. **O princípio da supremacia do interesse público: uma visão crítica da sua devida conformação e aplicação**. Conteudo Juridico, Brasília-DF: 12 mar. 2011. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.31499&seo=1>>. Acesso em: 03jun. 2013.

VIEIRA, Carolina Belli 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.

WIST, Carolina. **Concurso interno de remoção com base em seleção por competências**. 2010. 57 f. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2010.

## APÊNDICE



**APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa**

Dados gerais
1. Sexo <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
2. Idade <input type="checkbox"/> Até 25 anos <input type="checkbox"/> De 26 a 35 <input type="checkbox"/> De 36 a 45 <input type="checkbox"/> Mais de 45 anos
3. Tempo de UFRN <input type="checkbox"/> Estágio Probatório (até 3 anos) <input type="checkbox"/> Acima de 3 até 5 anos <input type="checkbox"/> Acima de 5 até 10 anos <input type="checkbox"/> Acima de 10 até 15 anos <input type="checkbox"/> Acima de 15 anos
4. Nível de carreira <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Superior
5. Grau de escolaridade <input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Pós-graduação
Questão aberta
1 Qual(is) fator(es) o levou(aram) a realizar o pedido formal de remoção de sua unidade de lotação?

DISCORDO			CONCORDO	
1. Discordo totalmente	2. Discordo em parte	3. Nem concordo, nem discordo	4. Concordo em parte	5. Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
2 Na unidade anterior considerava positivo o meu relacionamento com a equipe					
3 Na unidade anterior considerava positivo o meu relacionamento com o gestor					
4 Na unidade anterior considerava adequadas as condições de trabalho					
5 Na unidade anterior considerava satisfatórias as atribuições da minha função					
6 Na unidade anterior considerava positivo o meu desempenho profissional					
7 Na unidade anterior tinha a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal e assuntos relacionados a saúde					
8 Hoje considero satisfatório o meu relacionamento com a equipe					
9 Hoje considero satisfatório o meu relacionamento com o gestor					
10 Na unidade atual considero adequadas as condições de trabalho					
11 Estou satisfeito com as minhas atribuições na atual unidade					
12 Na unidade atual considero positivo o meu desempenho profissional					
13 Tenho a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal e assuntos relacionados a saúde					
14 Sinto-me mais satisfeito na minha atual unidade de trabalho					
15 Sinto-me mais motivado na minha atual unidade de trabalho					